

**UNIVERSIDADE DE ÉVORA**

**DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA**

**Mestrado em Sociologia**

**Área de especialização: Poder e Sistemas Políticos**

***“Liderança - Que relação de Poder?”***

***“Comportamentos de Liderança dos instrutores do DIT.”***

**Dissertação de Mestrado apresentada por:**

**Arsénio de Matos Luís**

**Orientador:**

**Prof. Doutor Silvério da Rocha Cunha**

**“Esta dissertação não inclui as críticas e sugestões feitas pelo júri”.**

**Évora**

**Novembro de 2005**

**UNIVERSIDADE DE ÉVORA**

**DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA**

**Mestrado em Sociologia**

**Área de especialização: Poder e Sistemas Políticos**

***“Liderança — Que relação de Poder?”***

***“Comportamentos de Liderança dos instrutores do DIT.”***



**Dissertação de Mestrado apresentada por:  
Arsénio de Matos Luís**

**157 6 54**

**Orientador:  
Prof. Doutor Silvério da Rocha Cunha**

***“Esta dissertação não inclui as críticas e sugestões feitas pelo júri”.***

**Évora  
Novembro de 2005**

## Agradecimentos

Este é um projecto que sendo na sua essência pessoal, recebeu a contribuição de muitos e por isso é de todos.

Aos meus pais, por tudo.

A todos os oficiais e alunos que participaram neste projecto na qualidade de respondentes e sabendo que nos esquecemos sempre de alguém...quero deixar expressos os meus sinceros agradecimentos a todos os que contribuíram, directa ou indirectamente,

fosse por palavras,  
por atitudes de apoio,  
pelas sugestões dadas e  
pelo estímulo manifestado,  
para que se tornasse possível a realização deste trabalho.

À Academia Militar, a escola de sempre.

À Universidade de Évora, pela descoberta ...

Ao Prof. Doutor Silvério da Rocha Cunha pela disponibilidade para orientar esta investigação, pela orientação das leituras a realizar, pelos seus conselhos e ensinamentos, sempre incisivos e pertinentes.

Ao Major General Passos Ramos, meu sogro, pela revisão e subsídios propostos.

À Ana, minha mulher, pelo incentivo, disponibilidade, apoio e compreensão sempre demonstrados.

## **Dedicatória**

Para a Ana e para o Bernardo pelo  
tempo que não partilhámos.



# Resumo

## **“Liderança – Que relação de poder?”**

### **“Comportamentos de Liderança dos instrutores do DIT.”**

Este estudo é dedicado ao poder e à liderança, esta enquanto relação de poder, e é constituído por duas partes fundamentais onde se pretende responder às duas questões colocadas.

A primeira parte aborda o Estado e o poder político, assim como diversas teorias, tipologias e formas de poder, normalmente não consensuais. Esboça uma nova tipologia do poder, a qual tem como referência a norma enquanto elemento estruturante das relações de poder, sendo a legitimidade o critério que distingue o reconhecimento das suas diferentes formas; e é no duplo reconhecimento da legitimidade que se exerce a liderança.

Apresenta diversas teorias e modelos de liderança e propõe uma definição de liderança. Distingue o líder puro do líder impuro, o qual é detentor do poder decorrente da norma e necessita de dupla legitimação para ser líder. Essa dupla legitimação encontra-a na relação com os outros onde são fundamentais os seus comportamentos e as suas características pessoais.

A segunda parte reflecte fundamentalmente o trabalho de campo realizado através da aplicação de questionários, encontrando-se um quadro de referência assente nos comportamentos de liderança preferidos pelos instrutores e pelos alunos. Simultaneamente pretende-se saber quais os comportamentos efectivamente praticados, encontrando-se assim um quadro se não real muito próximo da realidade.

Conclui-se que estes dois quadros, sendo algo semelhantes em algumas das suas dimensões, não são de facto iguais, abrindo caminho a outras possíveis investigações.

#### **Palavras-chave:**

**Poder – Autoridade – Legitimidade – Liderança – Comportamentos de Liderança**

## **Abstract**

**"Leadership – What kind relation of power?"**

**"Leadership behaviour of the DIT instructors"**

This dissertation is about power and leadership as a power relationship and it comprises two parts.

The first part deals with the State and the political power, several theories, typologies and forms of power, which are generally non-consensual. It outlines a new typology of power, based on norm as a structuring element of power relationships using legitimacy as the criterion for the recognition of its different forms. Leadership lies in the double recognition of legitimacy.

This dissertation presents several theories and models for leadership and also a definition of this concept. It draws a distinction between two types of leader – the pure and the impure. The impure leader possesses the power derived from the norm and needs a double legitimacy to become a leader. Double legitimacy is founded on relationships where the behaviour and the personality of the leader are fundamental.

The second part of the dissertation is based on the field work done through the use of questionnaires and their results, which reflect the type of leadership behaviour preferred both by instructors and students. The target is also to be able to find out which behaviours are the real common practices.

The conclusion shows that there are two different types of behaviour which can be similar though not the same, therefore paving the way for further investigation.

### **Keywords:**

**Power – Authority – Legitimacy – Leadership – Leadership behaviour**

## Índice

Índice.....	I
Índice de Figuras .....	V
Índice de Tabelas.....	VI
Índice de Quadros .....	VII
Introdução.....	1
Parte I – Revisão da Literatura .....	8
Capítulo 1 - O poder político.....	9
1. O Estado .....	9
2. O Poder político.....	15
Capítulo 2 - A Organização enquanto espaço de poder.....	21
Capítulo 3 - Poder.....	27
1. O que é o poder?.....	27
2. Teorias do poder – O poder é tripartido .....	29
3. O poder é multidimensional.....	39
4. Poder e Influência.....	40
Capítulo 4 – Autoridade e Poder .....	44
Capítulo 5 – Legitimidade e legalidade .....	49
Capítulo 6 – Uma arquitectura do poder – As três Faces do poder.....	54
1. A Norma.....	54
2. Relação social de recursos e troca .....	59
3. Uma definição de poder .....	67
4. Uma arquitectura do poder - As Três Faces do Poder .....	70
4.1. Relação Social de Dominação/Submissão.....	72
4.2. A Relação é Contingencial .....	73
4.3. Informação de Retorno/Feed Back.....	74
4.4. Recursos (tripla utilização) .....	74
4.4.1. Posição .....	75
5. O Poder da Norma .....	80
6. O Poder Coercivo .....	81
7. O Poder não Coercivo (Liderança) .....	83

Capítulo 7 – Liderança .....	86
1. O que é a Liderança .....	86
2. Teorias de Liderança.....	90
2.1. Teoria dos Traços .....	92
2.3. Teorias Comportamentais.....	101
2.4. Teorias contingenciais.....	106
2.5. Outras abordagens .....	120
2.5.1. Liderança carismática transformacional .....	120
2.5.2. Liderança Transformacional e Transaccional .....	123
2.5.3. Liderança Transcendental.....	125
3. Uma definição de Liderança.....	127
Capítulo 8 – O Líder .....	133
1. Tipos de Líder.....	133
1.1. O Líder Puro .....	134
1.2. O Líder Impuro (ou a refundação da autoridade).....	136
2. O que é um Líder? .....	140
Capítulo 9 – Ensino da Liderança.....	143
1. Comando e Chefia - Liderança.....	143
2. Ensino da Liderança.....	149
3. O formador enquanto Líder.....	157
Parte II - Metodologia e Resultados .....	163
Capítulo 1. Enquadramento do objecto de estudo .....	164
1. Evolução Histórica da Academia Militar.....	164
2. A Academia Militar hoje .....	165
3. Localização da Academia Militar.....	165
4. Estrutura Orgânica.....	166
4. 1. Direcção dos Serviços Gerais (DSG) .....	167
4.2. Direcção de Ensino (DE).....	167
4.3. Corpo de Alunos (CAL) .....	168
5. Regime de Ensino.....	170
6. Licenciaturas .....	170

7. Finalidade dos Cursos .....	171
8. Um dia de internato .....	173
Capitulo 2 - Procedimentos Metodológicos .....	177
1. O problema.....	177
2. Unidade de análise.....	178
3. Objectivos / Perguntas de investigação.....	179
4. Pressupostos.....	180
5. Hipóteses .....	181
6. População e Amostra .....	182
6.1. População e Amostra – Alunos .....	182
6.2. População / Amostra - Oficiais.....	184
Capitulo 3. Material e Procedimentos .....	186
1. Técnicas documentais.....	186
2. Técnicas não documentais .....	186
2.1. Inquérito .....	186
2.1.1. Questionário.....	186
3. Procedimentos .....	189
3.1. Recolha de dados.....	189
3.2. Instrumentos estatísticos utilizados.....	190
3.3. Técnicas Estatísticas .....	190
Capitulo 4. Apresentação de resultados .....	191
1. Resultados relativos aos Oficiais.....	192
1.1. Quanto ao grau de importância das dimensões de liderança .....	192
1.2. Quanto à auto percepção (frequência) das dimensões de liderança.....	195
2. Resultados relativos aos Alunos .....	198
2.1. Quanto ao grau de importância das dimensões de liderança.....	198
2.2. Quanto à percepção (frequência) das dimensões de liderança.....	205
Capitulo 5. Discussão de resultados.....	211
1 - Determinar qual a concordância, entre oficiais e alunos, relativamente à importância atribuída aos comportamentos de liderança. ....	211
1.1. Treino e Instrução.....	212
1.2. Comportamento Democrático .....	212
1.3. Comportamento Autocrático.....	213

1.4. Suporte Social .....	213
1.5. Reforço Positivo.....	214
1.6. Discussão .....	214
2 - Determinar qual a auto percepção dos oficiais, relativamente à frequência dos comportamentos e qual a concordância quanto ao grau de importância atribuído. ....	216
3- Determinar qual a concordância entre os comportamentos percebidos pelos alunos e o grau de importância atribuído.....	218
3.1. Treino e Instrução.....	218
3.2. Comportamento Democrático .....	219
3.3. Comportamento Autocrático.....	220
3.4. Suporte Social .....	221
3.5. Reforço Positivo.....	221
3.6. Discussão .....	222
4 - Determinar qual a concordância de comportamentos percebidos pelos alunos, e os comportamentos autopercebidos pelos oficiais, e se diferem das preferências. ....	224
Capítulo 6. Conclusões.....	226
Bibliografia.....	230
Anexo 1 - Questionário de liderança – Oficiais – Grau de Importância.....	235
Anexo 2 – Questionário de liderança – Oficiais – Auto percepção.....	237
Anexo 3 – Questionário de liderança – Alunos – Grau de Importância.....	239
Anexo 4 – Questionário de liderança – Alunos – Percepções.....	241
Anexo 5 – Outputs - Questionário de liderança – Oficiais – Grau de Importância.....	243
Anexo 6 – Outputs - Questionário de liderança – Oficiais – Auto Percepções.....	252
Anexo 7 – Outputs - Questionário de liderança – Alunos – Grau de Importância.....	266
Anexo 8 - Outputs - Questionário de liderança – Alunos – Percepções .....	280

## Índice de Figuras

Figura 1 - Poder Steven Lukes.....	42
Figura 2 - Relação Social de poder .....	68
Figura 3 - Uma definição de Poder .....	69
Figura 4 - As três faces do poder.....	70
Figura 5 - Uma arquitectura do poder.....	71
Figura 6 - Liderança de Likert e eficácia na organização .....	102
Figura 7 - Dimensões Consideração e Estruturação.....	104
Figura 8 - Modelo da Grelha Gerencial de Blake e Mouton.....	105
Figura 9 - Modelo contingencial de Fiedler.....	108
Figura 10 - Modelo Cognitivo - Motivacional de House e Mitchell .....	112
Figura 11 - Uma definição de Liderança.....	130
Figura 12 - Efeitos directos e indirectos da acção do líder .....	142
Figura 13 - Organização da Academia Militar .....	167
Figura 14 - Organização do Corpo de Alunos.....	169

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1 – Conceitos e significados de Liderança.....	88
Tabela 2 – Tipologia da Liderança segundo Jago .....	91
Tabela 3 – Tipologia da liderança.....	91
Tabela 4 – Seis estilos de Liderança .....	99
Tabela 5 – Modelo de Vroom e Yetton – Processos Decisórios.....	117
Tabela 6 – Componentes da Liderança Transformacional e Transacional.....	124
Tabela 7 – Saídas autorizadas.....	176
Tabela 8 – Dimensões de Liderança - Chelladurai.....	187
Tabela 9 – Dimensões preferidas – Oficiais e Alunos .....	214
Tabela 10 – Dimensões preferidas e percebidas.....	217
Tabela 11 – Dimensões preferidas e percebidas.....	222
Tabela 12 - Dimensões auto percebidas e percebidas (Oficiais e alunos) .....	225
Tabela 13 – Comportamentos preferidos – Oficiais e Alunos.....	226
Tabela 14 - Comportamentos autopercebido e Percebidos – Oficiais e Alunos	228



## Índice de Quadros

Quadro 1 - Variável - Sexo .....	183
Quadro 2 - Variável - ano de curso.....	183
Quadro 3 - Variável - Curso frequentado.....	184
Quadro 4 - Variável - posto - Oficiais .....	185
Quadro 5 - Oficiais - Cursos.....	185
Quadro 6 - Dimensões Preferência e Percepção - Alunos e Oficiais .....	191
Quadro 7 - Média, Moda e Desvio Padrão das dimensões da escala de Liderança .....	192
Quadro 8 - Média, e Desvio Padrão das dimensões de Liderança - Oficiais/Preferências.....	193
Quadro 9 - Média, Moda e Desvio Padrão das dimensões de Liderança - Oficiais/Percepcionadas.....	195
Quadro 10 - Média e Desvio Padrão das dimensões de Liderança - Oficiais/Postos.....	196
Quadro 11 - Média, Moda e Desvio Padrão das dimensões de Liderança - Alunos.....	198
Quadro 12 - Média e Desvio Padrão das dimensões de Liderança - Alunos/Preferências/sexo.....	199
Quadro 13 - Média e Desvio Padrão das dimensões de Liderança - Alunos/Preferências/Posto.....	200
Quadro 14 - Média, Moda e Desvio Padrão das dimensões da escala de Liderança - Alunos/Percepcionados .....	205
Quadro 15 - Média, Moda e Desvio Padrão das dimensões da escala de Liderança - Alunos/Percepcionadas/Sexo .....	206
Quadro 16 - Média, Moda e Desvio Padrão das dimensões da escala de Liderança - Alunos/Percepcionados/Anos de Curso.....	207
Quadro 17 - Estilos de Inter relação e decisão.....	211
Quadro 18 - Dimensões preferidas e autopercepcionadas - Oficiais .....	216
Quadro 19 - dimensões preferidas e percebidas - Alunos.....	218
Quadro 20 - Dimensões auto percebidas e percebidas (Oficiais e Alunos) .....	224

## Introdução

Existem temas que pela sua importância e presença, por vezes dissimulada, nas relações sociais, sejam estas entre sujeitos, no seio da família, no grupo de amigos, clube desportivo, partido político, nas organizações e instituições, na sociedade onde estamos inseridos, seja ainda nas relações entre estados, merecem a nossa atenção.

A vida em sociedade, tal como a conhecemos, desenvolve-se para que todas as nossas actividades, sejam elas privadas ou públicas, concorram para a obtenção de um determinado objectivo, sendo certo que a prossecução desse objectivo obriga ao relacionamento com os outros, dentro de regras de conduta aceite por todos, sendo essas regras transmitidas e adquiridas ao longo da vida através de processos de socialização e ressocialização.

O processo de socialização/ressocialização, permite que os indivíduos se apropriem das normas, valores e funções que regem o funcionamento da vida em sociedade, tendo como finalidade favorecer a adaptação de cada indivíduo à vida social e manter um certo grau de coesão, entre os membros dessa mesma sociedade, permitindo prever comportamentos de acordo com as normas, surgindo assim o poder. Se surge o poder, uns mandam e os outros obedecem, ou seja surge uma relação de dominação/submissão.

O poder como diz Bertrand Russell é um dos principais desejos do homem a par da glória e normalmente obtendo-se um obtêm-se o outro. O poder é o conceito fundamental das ciências sociais, pelo que as leis que daí decorrem devem ser formuladas em termos de poder e não apenas em termos desta ou daquela forma de poder (Russel 1990).

O poder enquanto tema é objecto de várias ciências ou áreas do conhecimento, Ciência Política, Antropologia, Sociologia, Direito, Relações Internacionais, Estratégia, Geopolítica, etc..

A pluralidade de ciências que sobre o poder se debruça ocorre seguramente por estarmos em presença de um fenómeno social total, no sentido em que o campo da realidade que as ciências sociais estudam é apenas um e que “tem implicações simultaneamente em vários níveis e em diferentes dimensões do real-social, sendo portanto susceptíveis de, pelo menos potencialmente de interessar a várias, quando não a todas as ciências sociais” (Nunes 2001:24), que penso, neste último caso, é a situação em

que se coloca o poder, tanto mais que este se vê em toda a parte, mesmo que apenas simbólico (Bordieu 2001).

A dissertação que agora se apresenta está inserida, como é natural, na Sociologia enquanto espaço para a compreensão dos fenómenos do poder, e mais particularmente na Sociologia Militar enquanto ramo específico do estudo da coisa militar.

A sociologia militar para Baltazar “tem como objecto de estudo o grupo social militar, analisado e explicado em duas vertentes: uma relativa aos fenómenos de relações desse grupo com os restantes<sup>1</sup>, e a outra, sobre os fenómenos de relações dentro do próprio grupo” (2001: 5), e são estas últimas que me interessam na presente investigação.

Esta dissertação está construída através de um fio condutor, que se pretende coerente, e que se socorre, para além de outras, da Ciência Política, da Sociologia e da MicroSociologia, ou seja da Psicossociologia se assim o quisermos aceitar.

Inicia-se no Estado e no poder político e termina com o exercício do poder legitimado, dito autoridade, por parte de elementos singulares.

Foi o exercício do poder, por parte de alguns, poder este legitimado pela norma, que me criou a curiosidade de tentar compreender que tipo de relação existia entre instrutores e alunos, se de poder legitimado pela norma, dito autoridade, se de liderança.

Aparecendo a curiosidade, pode aparecer o problema dado que a formulação de um problema ocorre normalmente por uma de duas vias, a dificuldade prática ou teórica encontrada e não resolvida ou apenas por curiosidade. Neste caso a necessidade de formular um problema decorreu de ambas, inicialmente a pertinência de encontrar um bom problema para a dissertação e a par desta, a curiosidade que se colocou sobre o poder, as suas fontes e a autoridade, tendo como referência Max Weber e a graça pessoal ou Carisma, ou ainda a Personalidade, que imediatamente relacionei com Liderança, Princípios de Liderança, características do Líder e daí a intenção inicial de dedicar o estudo ao Poder e Liderança e por outro lado a curiosidade de tentar perceber quais as relações de poder/liderança numa organização, neste caso particular da Academia Militar.

A formulação de um bom problema obriga a que este contenha em si mesmo algumas características, nomeadamente de clarificação no sentido de se perceber quais as variáveis e relações em presença e aquilo que se pretende determinar, deve ainda mostrar algo que se desconheça sobre determinado assunto, que os resultados e conclusões obtidos se

---

<sup>1</sup> Refere-se aqui ao político, ao religioso, ao rural, etc.

traduzam em mais conhecimento e se possível abrir novas pistas de investigação e naturalmente que seja operacionalizável, o mesmo é dizer que se consiga encontrar um protocolo de análise que sirva ou de modelo ou de instrumento de medida.

Durante o período de exploração do tema realizei algumas leituras sobre o poder e sobre liderança o que me permitiu formular o meu primeiro problema como «Quais as relações que ocorrem entre professores e alunos, se de poder se de liderança».

É natural que para a formulação do problema tenha sido necessário perceber primeiro o que é o poder e o que é a liderança, pelo que quando formulei o problema desta forma assumi inicialmente que estávamos em presença de fenómenos diferentes mas do mesmo âmbito, pois se todas as relações sociais são por natureza relações de poder, seguramente que a liderança enquanto uma relação social de excepção é também uma relação de poder.

No percurso realizado durante a revisão da literatura percebi que existem variadas e diferentes formas de enunciar o poder assim como a liderança, no entanto não consegui reter na sua totalidade que tipo ou forma de poder é a liderança, pois a literatura disponível, por vezes, evoca-a enquanto uma relação de poder e normalmente associada à influência, embora para alguns autores a influência não possa ser considerada uma forma de poder.

Chegado aqui voltei a deparar-me com outro problema, agora não originado pela minha curiosidade, mas pela dificuldade teórica e prática de compreender o poder e onde se insere neste a liderança, pelo que senti a necessidade de tentar esclarecer se:

« Que tipo de relação de poder é a liderança?<sup>2</sup> »

A resposta a este problema está espelhada no sexto capítulo - Uma arquitectura do poder ou as três faces do poder - enquadrado por todos os capítulos anteriores necessários à sua compreensão, pretendendo também explicar qual a verdadeira natureza da liderança, ou qual o mecanismo que lhe dá origem. Tenho a certeza que este tema, enquanto problema, não fica esgotado, pelo que tenho a firme intenção de lhe dedicar futuros trabalhos, assim seja bem sucedido neste.

Decorrente destas dificuldades, percebi que tinha não um problema para solucionar mas dois, o primeiro a que me tinha proposto e agora um segundo que se consubstancia em saber qual é a natureza da Liderança.

Das leituras produzidas e dos ensinamentos do orientador, Sr. Professor Doutor Silvério da Rocha Cunha, entendi dar corpo à dissertação através de uma linha de

---

<sup>2</sup> A partir deste momento tenho dois problemas para solucionar e não apenas um.

pensamento que me conduzisse à compreensão do poder e seguramente da liderança, pelo que a dissertação está construída em duas partes distintas.

A primeira à qual chamei revisão da literatura, ou revisão bibliográfica, que contempla nove capítulos e que pretendo dê resposta à pergunta que formulei durante a revisão da bibliografia e enquadre a segunda parte, parte esta a que chamei metodologia e resultados, que traduz o trabalho de campo e pretende responder à pergunta inicialmente formulada.

O trabalho de campo assenta na aplicação de inquéritos a uma determinada amostra/população, seguida de tratamento de dados, o que me permitiu aferir melhor o meu primeiro problema, passando a enunciá-lo como «quais os comportamentos de poder (liderança) dos instrutores do Departamento de Instrução e Treino».

São estas duas partes que dão corpo a este trabalho e que me permitiram, mantendo a preocupação inicial, reformular o título desta dissertação, passando a enunciá-lo da seguinte forma:

“Liderança – Que relação de Poder?”

“Comportamentos de Liderança dos instrutores do DIT”

Durante o aprofundamento do tema e depois de mais algumas leituras, entendi que a distinção entre poder e liderança não devia ser formulada apenas como sendo uma relação de poder que partia da autoridade carismática de Weber e percorria um caminho pelas teorias e modelos da liderança, tanto mais que, em minha opinião, falar de poder ou de liderança, não é necessariamente falar de assuntos diferentes, antes pelo contrário, para se perceber a liderança é necessário primeiro compreender o poder.

Definições de poder existem quase tantas, quantos os autores que se pronunciaram sobre o tema, de qualquer forma existem umas mais aceites do que outras e naturalmente outras que se adequam mais, ou melhor, de acordo com o contexto em que estão ser utilizadas, acontecendo o mesmo fenómeno quanto à liderança.

O primeiro capítulo é sobre o Estado e poder político e as formas da sua legitimação, seguido de um outro que aborda a organização, enquanto objectivo que é partilhado, obrigando à cooperação por diversas pessoas, onde ocorre a divisão de tarefas, surgindo uma estrutura que lhe dá longevidade.

No entanto existem organizações, instituições totais, enquanto organizações que se responsabilizam pelas diversas actividades do indivíduo, sejam elas particulares ou

estritamente relacionadas com a organização e onde alguns estão praticamente desprovidos de poder. Este segundo capítulo é necessário seja para a compreensão do poder no interior das organizações, onde todos nós de uma forma ou de outra nos encontramos e participamos, seja ainda para a ligação sempre necessária ao objecto de estudo.

O terceiro capítulo, sempre incompleto, é dedicado ao poder, o que é o poder, às suas diversas abordagens e teorias, poucas vezes consensuais, onde se percebe que ele é apresentado sempre de forma tripartida. Abordo ainda a característica multidimensional do poder assim como o poder e influência e a sua distinção se é que existe. É certo que muitos autores não foram referidos, mas penso que num trabalho desta natureza esta tarefa ficaria sempre incompleta.

Dedico o terceiro e quarto capítulos, à distinção entre poder e autoridade e à distinção entre legitimidade e legalidade, assumindo que estes conceitos são fundamentais para a compreensão do poder e seguramente da liderança.

Chegado aqui e num percurso de leitura e escrita associada a uma tentativa de explicação da realidade social, da forma como eu a vejo, através de um processo indutivo e dedutivo acompanhados da sempre necessária reflexão, não resisti à tentação de eu próprio formular aquilo que entendo que é o poder. Indutivo porque foi da observação, análise e compreensão dos fenómenos singulares que pretendi generalizar e dedutivo precisamente pelo processo inverso, foi da observação da sociedade como um todo que deduzi o porquê dos comportamentos individuais.

Proponho uma definição que coloca o poder não relativamente a quem o exerce mas sobre quem ele é exercido, assim como a sua percepção estar relacionada com a existência ou não de recursos que têm necessariamente que ser reconhecidos, podendo no entanto não existir.

O poder tem uma base relacional, pois para existir poder, será sempre necessário existirem pelo menos dois (agentes, actores, intervenientes), pelo que podemos afirmar que o poder só existe se existir uma relação social, inserida num determinado campo.

Alguém ou alguma coisa isoladamente não tem poder, existindo a necessidade de ser reconhecido por outrem. Essa relação que se manifesta, acontecerá sempre entre uma entidade activa, (aquele que detém o poder) e outra ou outras passivas (aquele ou aqueles que lhe reconhecem poder). Poder este que se manifesta pelos recursos reconhecidos e entendidos como passíveis de serem utilizados e detidos por cada um dos actores.

Atribuo aos recursos, sejam eles tangíveis ou intangíveis, uma tripla utilização e é dessa utilização que se percebe o poder, que mantém uma tipologia tripartida - O poder coercivo, o poder da norma e o poder não coercivo, ou de liderança.

A maioria das nossas relações sociais, logo de poder, ocorrem de acordo com a norma, entendendo-se por norma os usos, costumes, regras e normas de conduta e seguramente da lei. É da norma, enquanto poder, que decorrem as outras formas de poder, variando um critério que é a legitimidade.

A diferenciação das formas de poder, ocorre pela maior ou menor legitimidade que é reconhecida a quem faz uso dos recursos, dando-lhe assim uma natureza coercitiva ou não coercitiva, que neste último caso implica uma dupla legitimação, logo liderança. São estes os temas que estão inscritos no sexto capítulo.

No sétimo capítulo abordo questões relacionadas com a liderança, o que é, as suas diversas teorias e modelos numa aproximação diacrónica e por vezes “sincrónica”, desde da procura do líder universal fosse pelos traços, fosse pelos comportamentos, até à liderança carismática, transformacional e transcendental sem esquecer as teorias de contingência.

O oitavo capítulo é dedicado ao líder, às suas duas formas de aparição, o emergente ao qual decidi chamar puro e ao organizacional que chamei impuro. Este líder, o impuro, necessita de dupla legitimação para ser líder, pois ele já tem o poder delegado, dito autoridade, pela organização necessitando por isso de se fazer legitimar enquanto líder junto dos seus seguidores. Proponho ainda uma definição de liderança.

O nono capítulo aborda questões relacionadas com o ensino da liderança, o formador enquanto líder e o caso particular do ensino da liderança na Academia Militar. Ensino esse que passou pela chefia e arte de comandar e hoje se manifesta por práticas e teorias interligadas na formação dos cadetes, os quais poderão vir a ser futuros oficiais do Exército e da Guarda Nacional Republicana, dando assim o mote para a segunda parte do trabalho.

A segunda parte do trabalho, metodologia e resultados, traduz a parte empírica do trabalho e revela fundamentalmente os objectivos do estudo, tendo como pergunta de partida inicial:

“Quais os comportamentos de Poder (Liderança) dos oficiais instrutores do DIT”

da qual se encontram questões derivadas, de acordo com os instrumentos de medida utilizados, tendo sido necessário definir a população e amostra, que neste caso praticamente coincidem, pelo que os dados encontrados podem considerar-se não dados estatísticos para extrapolação da amostra para a população, mas antes parâmetros da própria população estudada.

O instrumento utilizado para a recolha de dados foi o questionário, questionário que se baseia numa escala de liderança, escala essa que permite referenciar dois campos distintos, o tipo de interacção dos oficiais para com os alunos e o estilo de decisão.

Cada uma destas dimensões está caracterizada por outras três, relacionamento interpessoal ou suporte social, reforço positivo e treino e instrução (tipo de interacção) e por outras duas, comportamento autocrático e comportamento democrático (estilo de decisão).

Da aplicação dos questionários e recolha de dados, procedeu-se posteriormente ao seu tratamento através de técnicas estatísticas utilizando as ferramentas informáticas Excel e Statistical Package for the Social Sciences 12 (SPSS), tendo sido utilizada fundamentalmente a estatística descritiva através do cálculo de frequências, percentagens, moda, média e mediana.

Do tratamento estatístico pode concluir-se que o quadro de referência, leia-se comportamentos preferidos ou aos quais foi dada mais importância, dos oficiais e dos alunos é semelhante, baseando-se a interacção no treino e instrução acompanhada de comportamentos de reforço e onde o estilo de decisão privilegiado, seja para oficiais seja para alunos é o democrático.

Verifica-se no entanto que este quadro se altera quando reconhecida a realidade, realidade essa que tem por base as autopercepções dos oficiais e percepções dos alunos, a alteração decorre fundamentalmente no estilo de decisão que passa de democrático a autocrático.

Em ambos os casos, quadro de referência e realidade, à dimensão suporte social não é dada grande importância, excepto pelos alunos do 1º ano, e também não é praticada.

Atendendo à situação vivida, muito específica, seria pertinente e interessante replicar o estudo em outros ambientes como por exemplo em centros de instrução e em unidades operacionais, onde embora o contexto geral seja o mesmo, o militar, existem factores que podem eventualmente proporcionar outros resultados.



## **Parte I – Revisão da Literatura**

*A monarquia degenera em tirania, a aristocracia em oligarquia e a democracia em anarquia. Políbio*

## **Capítulo 1 - O poder político**

### **1. O Estado**

O Globo terrestre observado do espaço não mostra o retalho que um mapa-mundo, que representa essa realidade, nos dá. O Globo terrestre está riscado por linhas invisíveis, fronteiras, e com excepção do Antártico, o Mar alto e o espaço extra - atmosférico, não existe pedaço de terra que não pertença a alguém.

A partição do globo terrestre está em constante mutação. No século XVI existiam cerca de 500 Estados na Europa, número que diminuiu drasticamente com o efeito das guerras e com a absorção da maior parte deles por estados de maior dimensão, provocando a aglutinação de várias entidades numa só.

No século XIX, o número de estados volta a diminuir com a unificação da Alemanha e da Itália, assim como em África onde a colonização por parte dos estados europeus, retirando a possibilidade dessa condição. Na América Latina o movimento é inverso, vendo-se nascer vários estados produto da descolonização levada a cabo pelas potências europeias.

O século XX, é acompanhado por um extraordinário aumento do número de estados, tendo estes “nascimentos” várias origens. Após a I Guerra mundial, o desmantelamento dos impérios Austro - Húngaro e Otomano, permitiu a criação de novos estados tanto na Europa como no Próximo Oriente, com o final da II Guerra Mundial e com o princípio do direito dos povos disporem de si mesmos, provocou uma sucessão de descolonizações fazendo aumentar o número de estados no mundo. Também no final da II GM, estados houve que perderam a sua independência e soberania, fossem eles aglutinados pela União das Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS), fosse pela federação Jugoslava, os quais voltaram a ter a sua condição de estados após a queda do Muro de Berlim<sup>3</sup> e a implosão da URSS provocando o aparecimento de quinze Estados e na Federação Jugoslava após a morte de Tito, renascem cinco<sup>4</sup> estados produto de um processo de separação, na maior parte dos casos violenta.

---

<sup>3</sup> A este aumento do número de Estados deu-se o nome de «proliferação estatal» ou «balcanização do planeta»(Pascal, 1997).

<sup>4</sup> Eslovénia, Croácia, Bósnia e Herzegovina, Republica da Sérvia e Montenegro.

O movimento expansionista do nascimento de novos estados ainda não terminou, pois um pouco por todo o mundo, desde a nossa vizinha Espanha com os Catalães e Bascos, em Itália os Lombardos, nos mais recentes estados com origem na URSS, Chechenos na Rússia, Abkases na Geórgia, assim como na Índia, África e mesmo na Indonésia<sup>5</sup>, existem movimentos independentistas, que pretendem enquanto povos constituir a sua própria casa, o seu próprio estado e conduzirem eles próprios os seus destinos.

Como facilmente nos apercebemos o número de Estados existentes no mundo foi e vai variando, ora diminuindo ora aumentando, sendo certo que esse movimento é provocado, sempre, pela vontade dos homens, tenham ou não sido precedidas de acções mais ou menos violentas, para conseguir os seus fins, ou seja voltar a traçar novas fronteiras.

Essas linhas imaginárias delimitam, áreas de responsabilidade, quer internas quer externas, delimitam territórios onde vivem pessoas; delimitam os Estados. Os estados tendem a ser populações com um passado histórico comum, valores comuns, códigos de conduta partilhados e entendidos por todos, vivendo num mesmo território e superiormente enquadrada por uma organização política hierarquizada, dando-lhe a coesão suficiente para que se possam distinguir das outras unidades políticas.

A palavra “Estado” prolifera com a utilização desta por parte de Maquiavel no livro O Príncipe, sendo certo que existem duas posições antagónicas quanto à sua existência ou não antes do advento da modernidade. O termo “Estado” pretende substituir a máxima organização de um grupo de indivíduos num território, em consequência de um poder de comando: civitas nos gregos e res publica nos romanos e a sua utilização por Maquiavel subentende o seu conhecimento.

Quem defende a utilização de um novo termo, afirma-o porque o Estado moderno encarna um ordenamento diferente dos ordenamentos anteriores, formações políticas, que surgiram da crise da sociedade medieval, não podendo ser utilizadas as designações anteriores, assim como entende que o Estado encerra em si mesmo um aparelho administrativo e cumpre funções específicas, associando a isso a concentração do poder

---

<sup>5</sup> Província de Aech na Indonésia, assim como após a ocupação violenta de Timor Leste em 1974 permitiu, após esforços de Portugal e da Comunidade Internacional, que Timor fosse o primeiro estado a ser reconhecido e a ser recebido no seio da Organização das Nações Unidas (ONU), no século XXI.

num vasto território e monopoliza serviços essenciais à manutenção da ordem, quer interna quer externa.

Outros há que defendem que a existência do Estado é milenar, porque os escritos dos clássicos entendem-se actuais e servem de referência, e o estudo continuo das instituições antigas não permitem perceber que existisse uma quebra entre uma anterior e nova organização política e social tanto mais que se fazem estudos comparativos.

Para estes o Estado “nasce da dissolução da comunidade primitiva, fundada em laços de parentesco e pela formação de comunidades mais amplas, que derivam da união de grupos familiares, por razões de sobrevivência (o sustento) e externas (a defesa)” enquanto que para os outros “o nascimento do Estado assinala o inicio da Idade Moderna” (Bobbio 1989: 229).

A formação do estado pode ser apresentada sob várias propostas, assim sendo podemos no essencial encontrar uma teoria patriarcal que se fundamenta no facto de as associações de domínio terem tido a sua origem histórica em famílias e associações familiares, nas quais os respectivos chefes desempenhavam um papel determinante, levando a que a sucessão fosse feita na mesma linhagem e porque frequentemente eram atribuídos características de liderança a esses chefes.

Uma outra teoria, a genético - contratual, pressupõe um contrato entre os súbditos e o detentor do poder e como diz Lautenbach “O povo eleva alguém acima de si para que este reine com soberania legalmente fundada, dê a cada um o que lhe é devido, proteja os fiéis, castigue os ateus, em suma, exerça justiça para com todos. Se todavia, romper o contrato na base do qual foi eleito e perturbar o que devia manter em ordem, é justo e razoável que ele assim desvincule o povo da obrigação de lhe continuar sujeito, visto que foi ele próprio o primeiro a falar à fidelidade que obrigava uma parte para com a outra”(Zipelius 1997:143).

A teoria patrimonial, desenvolvida para a fundamentação do domínio durante o feudalismo e segundo a qual o domínio do senhor feudal assentava na posse do território do Estado. Embora esta teoria seja contestada pelo facto de o estado não ser apenas, como diz Kant, um haver patrimonial, como o território em que assenta, sendo sim uma sociedade de Homens sobre os quais ninguém para além dela tem o direito de mandar e de dispor (Zipelius 1997 :144), sendo soberano. A soberania tem uma origem medieval e feudal que estava relacionada com a posse de um feudo, onde a homenagem só era devida por quem não tivesse essa condição, decorrendo essa homenagem não no uso da

força (poder) mas nos direitos obtidos pelo costume e das leis (legitimidade) (Moreira 2001).

As teorias do poder apontam para a oposição de duas delas em oposição a outra, ou seja a teoria jusnaturalista ou cripto - jusnaturalista que formulam um direito do mais forte perante o mais fraco, passando de uma relação factual a um critério de justiça, sendo assumido que é justo que o mais forte tenha mais do que o mais fraco e o mais capaz mais do que o menos capaz.

Por oposição aparece a teoria empírico - descritiva do poder que aceitam, num plano meramente sociológico, que o mais forte se imponha na comunidade e que em consequência disso nasça o Estado, que é detido pelo mais forte e utilizado em proveito dele, sendo válida esta analogia para um grupo que se apodera do poder e por consequência domina um outro grupo, o dominado, no sentido em que o Estado é um instrumento nas mãos da classe dominante para explorar a classe dominada, conceito defendido por Oppenheimer, Marx e Engels.

Engels defende que o Estado surge com a transição da propriedade colectiva para o aparecimento da propriedade individual, através da qual surge a divisão do trabalho. Com a divisão do trabalho a sociedade divide-se em classes, com a divisão da sociedade em classes surge o poder político, logo o Estado, cuja função é manter o domínio da classe dominante, proprietária, sob os dominados, os que nada têm, recorrendo à força (poder) se necessário (Bobbio 1989).

No entanto se entendido o poder como a capacidade de orientar a conduta de outrem conforme a sua vontade, esta capacidade implica não só a coacção física directa como a influência espiritual ou ainda as possibilidades económicas de influenciar decisões, não assentando o poder do Estado em nenhuma destas formas, pelo menos no plano ético (Zipelius 1997).

Adriano Moreira (2001) indica-nos duas posições para a explicação do aparecimento do Estado. São posições extremadas no sentido em que uma defende que o estado não corresponde a nenhuma necessidade fundamental e por isso é dispensável e uma outra que está ligada à existência ou não de um poder organizado que de alguma forma dirigisse os destinos de uma comunidade, no sentido em que é o resultado do instinto e por isso insubstituível. Sendo possível fazer esta abordagem de diversos pontos de vista, o sociológico, jurídico, etc., não é indiferente a forma como se faz essa abordagem, pois estão sempre presentes condições para que o surgimento do Estado se verifique.

A formação do Estado é possível pelo surgimento de condições que permitiram que a sociedade feudal entrasse em declínio<sup>6</sup> e assumisse o exercício do poder uma forma absolutista, desenvolvendo-se com bases territoriais e económicas fortemente centralizadas e recortadas por uma burocracia voltada para a defesa dos interesses do soberano.

No final da Idade Média, a monarquia foi-se tornando absoluta e legisladora, e a sua autoridade passa a atribuir, cancelar, instituir e redistribuir os direitos, afirmando Nizet, a propósito da Revolução Francesa de 1789, que após esta, as ciências sociais indicavam que o conceito de autoridade estava associado ao Antigo Regime, ao qual se opunha o poder político, racional e democrático do novo regime (Coster e Legras 1998), permitindo desta forma, por vezes não percebida, a transferência da soberania, ou se quisermos da legitimidade de quem ordena, do senhor feudal para o Estado.

No território do soberano, ninguém passou a poder usar armas, erigir fortificações ou recorrer à violência física de qualquer tipo sem permissão do governo central. Tratava-se de algo muito novo numa sociedade em que, originariamente, uma classe inteira de pessoas podia usar as suas armas e empregar a violência física a seu belo prazer e de acordo com as suas possibilidades o não podia agora fazer, surgiu o Estado.

O Estado, para ser considerado enquanto tal é normalmente caracterizado por três elementos, e que determinam a sua existência: (1) Território, delimitado por fronteiras, (inclui o subsolo, o espaço aéreo e 12 milhas de mar se tiver costa marítima) e sendo um dos elementos constitutivos do estado configura-se como o espaço de união de uma população promovendo a sua associação; (2) População, que vive nesse território e (3) Um poder político organizado, que pressupõe um Governo, o qual tem a possibilidade de manter relações com os outros estados.

No entanto não é suficiente reunir uma população num determinado território e dotá-lo de alguém que detenha o poder de os guiar para se ser Estado, é necessário uma outra característica sem a qual o Estado ou não existe ou tem condições para claudicar, e essa característica é a vontade de uma população se manter una e indivisível.

É esta característica espiritual que dá corpo à Nação. A unificação de uma população num determinado território só é validada pela correspondente unidade espiritual das pessoas que vivem nesse território.

---

<sup>6</sup> A propriedade territorial de uma família de guerreiros, o controle que ela exercia sobre certas terras e o seu direito a dízimos ou a serviços de vários tipos, prestados por indivíduos que viviam nessas terras, foram sendo transformados no controle centralizado do poder militar e dos tributos e impostos regulares.

Quando o estado reúne todas estas características, no sentido em que um governo exerce uma autoridade efectiva sobre uma determinada população, num determinado território e é reconhecido pelos outros estados, seus iguais, então é considerado soberano. Esta condição de soberania torna-se relevante nas relações que mantém com os outros estados, pois partindo do princípio de que todos são soberanos e são iguais entre si, independentemente do espaço territorial que ocupam, dos recursos materiais que possuam, dos milhões ou apenas alguns milhares de pessoas que vivem no seu interior, das tecnologias que possuam ou desenvolvam, ou até do sistema político e tipo de governo que os dirige.

O Estado constitui-se para permitir que os homens possam para além de viver juntos o possam fazer de forma a que tenham bom proveito dessa partilha assim como garantir a sua segurança (Aristóteles 2000), sendo um modelo de organização política, de uma dada sociedade histórica e territorialmente bem definida.

O Estado é uma modalidade de cooperação social, é uma instituição que organiza e integra o poder político, cujo objectivo último é o Progresso, Bem Estar e Segurança da sua sociedade, confirmando que “o objectivo específico do fenómeno político determina-se em função da orientação de uma colectividade, isto é, consiste na vontade de uma unidade política conservar a sua integridade e independência através da concórdia interna e da segurança externa” (Freund 1974:45) que vem confirmar a afirmação feita por Aristóteles nesse mesmo sentido “a cidade que se formou da junção de várias aldeias constitui a Cidade, que tem a faculdade de se bastar a si própria, sendo organizada não somente para conservar a existência, mas também para procurar o bem - estar” (Aristóteles 2000:7).

## 2. O Poder político

O Estado, sendo soberano, tem competências próprias no interior do território e junto da sua população e que lhe são reconhecidas pelos outros Estados, sendo ilimitado no interior do território.

Ilimitado mas equilibrado e controlado no sentido de que nada nem ninguém deverá ter concentrado um poder excessivo. Surge assim a divisão de poderes, que pretende tão só fazer um correcto equilíbrio dos poderes no interior do Estado. Aristóteles na distinção das funções necessárias ao Estado, enumerou entre outras as funções de, (1) um poder deliberativo e decisório, preocupado com a aprovação de leis, às relações externas e à nomeação e responsabilidade dos magistrados; (2) decisão atribuídas aos magistrados; (3) e a função de jurisdição; tinha no entanto Aristóteles a preocupação não tanto de organização formal do Estado mas sim o equilíbrio social, porque explicava qual o grupo social que participava nas diversas funções e em que grau o fazia e atendendo ainda para o desempenho dessas funções às características das pessoas elegíveis para esses cargos, pois “umas funções exigem uma força física muito diversa da que exigem outras – uma tendo necessidade especialmente de prudência e outra de coragem – devem confiar-se a pessoas diversas” (Aristóteles:75), referindo-se assim para a atribuição das funções ligadas à guerra, aos membros do conselho e aos juízes.

Platão e Políbio, propuseram uma forma mista de governo no sentido de dividir o poder do Estado permitindo assim limitá-lo. Políbio preconizava que os diversos factores de poder deveriam ser equilibrados reciprocamente “de modo a que nenhum deles adquirisse preponderância, tornando-se o factor decisivo, mas que todos permanecessem em equilíbrio, tal como uma balança; que as forças antagónicas se compensassem mutuamente e que assim se conservasse duradouramente a situação constitucional” (Zippelius: 407). Neste sentido Maquiavel propunha uma vigilância recíproca entre os poderes dos príncipes, dos nobres e do povo, coexistentes num e no mesmo Estado. Muitos foram os autores que se debruçaram sobre este tema da divisão dos poderes no Estado, “mas é desde John Locke (1632 – 1704), Henry Bolingbroke (1678 – 1751), Charles Montesquieu (1689 – 1755) e David Hume (1711 – 1776) uma importância política fundamental. Converteu-se então em postulado do equilíbrio de poderes e, desta forma, num elemento essencial da ideia liberal do estado de Direito” (Zippelius: 407),



encontrando-se assim a trilogia do poder (Legislativo, Executivo e Judicial) que devem prevalecer no Estado, em órgãos distintos para se promover o seu equilíbrio.

Para que o estado funcione enquanto entidade política é necessário que se observe a separação de poderes, no sentido de que um não deve interferir com a acção dos outros dois e vice-versa, fazendo uma correcta distribuição de competências limitando-se cada órgão apenas à sua função exclusiva, mas permitindo uma possibilidade de coordenação entre os vários poderes salvaguardando assim a unidade jurídica do poder do Estado, importando sim a impossibilidade da concentração de poderes na mão de uma mesma pessoa.

O poder Legislativo tem por funções legislar, quer dizer fazer as leis e definir as normas que regulem a ordem interna, tendo por referência sempre a lei das leis ou seja a constituição<sup>7</sup>. O poder Executivo, tem como função dirigir e administrar, em nome do interesse de toda a população, e relacionar-se com os outros estados na ordem internacional em representação do próprio estado. O poder Judicial tem a finalidade de fazer cumprir as leis e fazer justiça julgando quando a lei for violada. Está associado a este último a existência de meios de coacção, sempre necessários, organizados e na posse do poder político, no sentido de actuar contra quem infrinja a lei e garantir a ordem e a lei no interior do próprio estado, pois o estado não pode permitir autoridade superior à sua no interior dele, daí ser soberano e também o facto de ser o detentor da violência legítima ou o monopólio da força física, dito soberania.

A Soberania tem origem medieval e feudal, exprimindo a situação de que um senhor não devia homenagem a outro, mas devia-se homenagem sim a todos aqueles que tinham um feudo, baseando-se a supremacia existente não na força que podia ser disponibilizada pelo senhor feudal (poder) mas antes decorrente da tradição, dos costumes das leis, logo legitimidade (Moreira 2001).

A violência legítima vai buscar as suas raízes às doutrinas de Jean Bodin e Thomas Hobbes, na justificação da teoria política do absolutismo que muito contribuíram para a edificação do Estado. Jean Bodin defendia na sua doutrina da soberania que o poder supremo sobre cidadãos e súbditos sem restrições determinadas pela lei, no sentido em que o Príncipe é o único soberano, não estando vinculado a leis feitas pelo homem, porque a autoridade do príncipe, vem de Deus e a obrigação do povo é a obediência.

---

<sup>7</sup> Constituição ou Carta de Direitos - Lei fundamental ou conjunto de normas e princípios que regulam a organização política de um Estado, as atribuições dos seus órgãos de soberania, as relações entre estes, e entre o Estado e os particulares, bem como os direitos, liberdades e garantias dos cidadãos.

Sendo o Estado um “governo justo de mais famílias e daquilo que lhes é comum com poder comum e perpétuo”, pretendendo afirma «absoluto» significava o poder que não está sujeito a outras leis se não as divinas e «perpétuo» como conseguindo obter obediência aos seus comandos com continuidade, graças também ao uso exclusivo do poder de coação, passando-se do estado natureza ao Estado (Bobbio 1989).

Thomas Hobbes, defensor do governo absolutista, defende que os homens viviam em estado natural, sem estarem sujeitos a qualquer lei que não fosse o seu interesse próprio, pelo que longe de ser um paraíso, o estado natural era uma condição de lutas e sofrimento, pois todos faziam guerra a todos. A vida do indivíduo era “solitária, pobre, sórdida, bruta e breve” (Burns 1981), pelo que os homens se juntaram e formaram a sociedade civil. Ficavam na mão, de um soberano suficientemente forte, trocando tudo pela sua segurança, ou seja, pela ausência de violência.

O Estado veio preencher uma lacuna, proporcionar a paz e uma maior segurança, melhorar as oportunidades dos povos viverem desafogadamente, possibilidades que as frágeis associações de comunidades estavam longe de poder facultar às suas populações. Mais tarde Max Weber também partilhava e reforça estas ideias ao afirmar que o Estado é o detentor do monopólio da coação física legítima, sendo a força física legítima o fio condutor da acção do sistema político.

Ao aceitar-se a soberania do Estado como forma de garantir a existência humana, aceitou-se o argumento que veio tornar ilegítima qualquer resistência à vontade do soberano, sendo imprescindível demonstrar a inevitabilidade do Estado como forma de assegurar o bem - estar. O estado estaria, pois, autorizado a tomar as medidas indispensáveis para garantir a sobrevivência do homem, ainda que tais medidas pudessem parecer cruéis ou injustas.

Hugo Grotius, também partilhava destas medidas no sentido em que a ordem só podia ser preservada dentro do estado se o governante tivesse autoridade ilimitada, sustentando ainda que o povo se tinha inicialmente submetido a um soberano, voluntariamente ou pela força, e nesse sentido após ser estabelecido um governo, tinha que se obedecer até ao fim (Burns 1981).

Daqui resulta uma ambivalência do poder do Estado, no sentido em que este dispõe de poder para proteger e garantir a segurança da sua população mas por outro lado também tem condições de para reprimir de uma forma eficaz essa mesma população. É na observância do direito por parte de uma população, direito este que traduz na

generalidade da vontade, que faz com que o uso da força não seja norma por parte do Estado.

Sendo a coação entendida como toda a realidade que arrasta os homens a fazer ou aceitar o que eles não desejam no sentido em que o uso da força, materializada de qualquer forma, obriga, podendo a coação ter duas finalidades, a de dissuadir eventuais recalcitrantes e a de punir os eventuais actos de recalcitrância (Chazel 1995). Por outro lado a lei torna possível a liberdade pois “a obediência à lei que se prescreveu para si mesmo é liberdade” como preconiza Rousseau, enquanto escolha num livre acordo recíproco, num contrato (Stirn 1978), logo o individual está automaticamente coagido à vontade do colectivo, embora a relação seja biunívoca, o individual tem os mesmos direitos do colectivo, pois faz parte dele.

Assim o poder político, para o ser, tem que obedecer a duas características, uma o facto de se exercer no interior de um determinado espaço, justificando a soberania, e uma outra a de que as suas regras perdurem no tempo e sejam observadas de forma continuada, nem que para isso seja necessário recorrer à coação entendida como legítima.

O poder do Estado assenta na obediência da sua população não podendo ser atribuído ao desempenho de um qualquer detentor do poder. A obediência da população pode basear-se na possibilidade de intervenção por meio de sanções por parte dos detentores do poder, no entanto a cobertura total do território de uma forma eficaz e duradoura apenas é possível com a obediência voluntária, assentando esta na compreensão da necessidade de existir algo, o estado, possuidor do poder para garantir a ordem, a segurança e a paz social, condições que encerram em si mesmas os fins do Estado.

Poder encarado como o poder legal, este legitimado seja pela tradição onde assentam o poder dos patriarcas, competência reconhecida o poder dos tecnocratas, dinheiro directamente relacionado com o poder dos patrões e empresários, sendo no entanto o poder político legalizado por normas jurídicas, ou seja pelo direito.

Este poder político é detido pelo Estado, e é este Estado que soberano e independente, pois não reconhece maior poder que o seu na ordem interna, tem o monopólio da violência legítima, sendo o único com direito ao uso da violência, da coação, da força. É na exclusividade do uso da força num determinado território, que reside a essência do poder político. Esta exclusividade ocorre, na época medieval aquando da disputa do poder pelo Estado e pela Igreja, e com a separação dos poderes que até

então existiam, o Estado fica com o uso exclusivo da coacção no interior do território e a Igreja com a orientação moral e salvação da alma.

O poder do Estado é único e soberano, não admitindo poderes autónomos do poder estatal pelo que se isso acontecer é apenas porque as competências que lhe tenham sido atribuídas derivam do poder do Estado e na essência, pertencem ao Estado, não sendo admissível que existam vazios de poder, pois a acontecer esse vazio, cria-se a desordem e a insegurança prolifera, e esse vazio tende a ser preenchido por um outro (poder), normalmente mais forte do que o anterior e que promova a ordem e a segurança. Foi assim que se iniciou o domínio dos Césares em Roma; em França com a instabilidade interna promove-se a teoria e a prática do absolutismo; na Alemanha, o absolutismo dos senhores territoriais ocupou o lugar do poder desmoronado do Império, e na República de Weimar, o despotismo de Hitler vem ocupar o fracasso do poder estatal provocado pelo radicalismo político.

O poder do Estado alicerça-se na lei fundamental (constituição ou carta de direitos), nas outras que lhe são decorrentes e não a contrariam, em normas jurídicas e no aparelho de estado, tornando-se de facto um poder impessoal, entendido como político, sendo “uma autoridade de domínio, isto é, que impõe obediência a quantos pertençam à sociedade política, constringendo-a à observância de normas jurídicas e quebrando resistências eventuais” como afirmou Marcelo Caetano (Pinto 2005:36), é supremo, pois não admite nenhum outro seu igual ou superior no interior desse mesmo Estado, no entanto permite a proliferação de outros “pequenos” e múltiplos poderes que se passeiam no interior do seu território, da sua sociedade.

O poder político é o mais poderoso de todos os poderes, sejam eles entendidos individual ou colectivamente, sendo este que unifica, “legaliza” e orienta todos os outros, tendo em vista um fim comum, permitindo a existência de formas díspares e heterogéneas, em constante transformação, não existindo a necessidade de quando se fala de poder este se relacionar apenas com o Estado (Foucault 1979), passando a existir não apenas o poder político que ocupa uma posição central à volta da qual se gravita, mas também outros aos quais podemos e devemos chamar micro poderes, bastando para o efeito alterar o espaço e o nível de análise do poder.

Estes poderes que se podem assumir como técnicos, usufruem da capacidade de promover comportamentos em outrem que voluntariamente os não teria adoptado,

tentando controlar os desvios e promovendo o regresso à normalidade, entendendo como normalidade o comportamento adequado em determinada situação.

Encontramos então os micro poderes que se fazem representar naturalmente nas organizações ou instituições, o asilo, a prisão, o hospital, o quartel, também ao nível individual por parte dos pais, do professor, do médico, do economista, do opinion maker, onde não é tanto o discurso que conta, mas antes quem o profere, como outrora era o padre que dizia o que era sagrado e profano, agora é o médico a aconselhar o que é saudável ou pernicioso, encontrando-nos agora no plano do simbólico, sendo este poder agora invisível, associado à crença na legitimidade das palavras e daqueles que as pronunciam, assente nas outras formas de poder (Bourdieu 2001).

Existem assim diferentes formas de poder, sendo o estado não um aparelho exclusivo e centralizador do poder mas antes uma articulação de poderes locais, específicos e circunscritos que concorrem para a sustentação e actuação eficaz do Estado enquanto aparelho de poder (Faucault 1979).

*Vós que ides comandar aprendei  
primeiro a obedecer.*

## **Capítulo 2 - A Organização enquanto espaço de poder**

Os micro poderes proliferam nas sociedades apresentando variadas formas e entidades, independentemente de serem eles individuais ou colectivos, não sendo uma coisa, logo propriedade de alguém, consubstanciam-se na prática de relações sociais, o que implica o seu exercício (Foucault 1979).

São no entanto as organizações enquanto unidades sociais complexas e dominantes da vida em sociedade, que são o espaço privilegiado do exercício do poder. A nossa vida começa e acaba em organizações, tudo o que fazemos e deixamos de fazer está directa ou indirectamente relacionado com elas. Nascemos no seio de uma família, em casa ou no hospital, frequentamos as escolas dos diversos graus de ensino, compramos os bens de que necessitamos em espaços comerciais de maior ou menor dimensão, trabalhamos em empresas, fazemos férias em hotéis, utilizamos os transportes e organismos públicos e quando morremos a igreja e a agência funerária cuidam de nós.

A abordagem às organizações pode ser feita de várias formas, seja ela sistémica, mecanicista, orgânica, cerebral, cultural ou política (Almeida e Rolo 2000), existindo diferentes formas de enunciar o que é uma organização.

A definição de organização depende do ponto de vista com que é encarada, se dermos ênfase aos aspectos técnicos e materiais ou se à sua componente activa e social, e assim poderíamos ter organização como “ conjunto de equipamentos e de processos de transformação, de meios técnicos e financeiros”... ou “ um conjunto de pessoas organizadas e dotadas de objectivos...” ( Rego 1998 : 30 )

É aceite que para o ser uma entidade tem que ter algumas características, primeiro elas só existem se os objectivos que perseguem não podem ser realizados por apenas uma pessoa pelo que duas pessoas podem constituir uma organização. Nesse grupo de pessoas existe diferenciação de funções, espírito de cooperação e coordenação para atingir os fins propostos, encontram-se hierarquizadas e estão claramente delimitadas, encontrando-se assim a organização.

Independentemente da definição adoptada, poderíamos interessarmo-nos pela organização, pelas suas necessidades, motivações, obtenção e determinação dos recursos, distribuição da “matéria” produzida ou o encontrar novos mercados. No entanto todos estes factores, anteriormente descritos, podem ser relacionados e interrelacionados e tomarem como ponto fundamental o poder e suas relações, objectivos, fontes, ambiente nas suas dimensões de complexidade, diversidade e hostilidade onde estas se desenrolam.

Nos ambientes organizacionais, seja nas relações entre empresas, ou entre empresas e os públicos alvos existem regras. Com o advento da Globalização cada vez mais, são necessárias formas de regular todos os fluxos transnacionais, sejam eles de origem financeira, culturais, humanos ou materiais. Essas regras, apenas pretendem que as relações existentes se desenvolvam dentro de padrões aceitáveis de competitividade, para a conquista, controlo e manutenção dos mercados. É claro que todas estas relações se manifestam por relações de poder, entre outras.

Henry Mintzberg diz-nos que para além de factores de contingência,<sup>8</sup> alguns factores de poder entram também na concepção da estrutura de uma organização. Factores esses que são a pressão do controlo externo sobre a organização, as necessidades pessoais dos seus membros e a moda do momento a qual permeia a cultura onde a organização se encontra (Mintzberg 1995).

Pretende-se transmitir a ideia de que quanto maior for o controlo externo exercido sobre a organização mais centralizada e formalizada é a estrutura, existindo meios eficazes para controlar uma organização, partindo do exterior através de meios que centralizem o poder, fazendo com que a pessoa que dispõe de mais poder para tomar decisões seja responsável por tudo quanto se passa na organização.

Para Crozier e Friedberg os recursos do poder passam pela competência, relações entre a organização e o ambiente que a rodeia, a informação disponível, o uso que dela se faz e a utilização das regras institucionais, podendo o poder ser complementado pelo capital de relações, no sentido de utilizar em nosso proveito o poder detido por outros, os próprios recursos financeiros e o recurso ao simbólico, seja pelo espaço ocupado ou disponibilizado, graus académicos e função desempenhada no ponto de vista da hierarquia (Coster e Legras 1998).

---

<sup>8</sup> idade, dimensão, sistema técnico que utilizam, estabilidade, complexidade, diversidade e a hostilidade do seu ambiente.

No entanto, é facilmente compreendido, pelo anteriormente exposto, que dentro de uma mesma organização, onde todos os elementos trabalham, supostamente, para um objectivo comum, existam conflitos de interesse e o recurso, inclusive a diferentes formas para atingir esses fins.

É natural que nos diversos e diferentes níveis da organização existam entidades com diferentes formações, logo com diferentes pontos de vista para servir a empresa e o público-alvo para quem disponibilizam serviços ou produzem produtos ou transformam matérias.

Na produção existe por um lado o objectivo de trabalhar um produto o mais homogéneo possível, de forma a conseguir colocá-lo no mercado a baixo custo. Por outro lado, existirá o conflito com a intenção de agradar ao público alvo, adaptando o produto o mais possível a cada cliente, ou ainda num estabelecimento de ensino onde exista uma estrutura responsável pela formação comportamental dos alunos e outra pela sua formação académica, ambas as estruturas concorrem para um mesmo fim, com os mesmos destinatários, os alunos, mas por vezes com objectivos se não diametralmente opostos, diferentes.

Naqueles casos, será necessário e conveniente que exista um outro elemento de poder hierarquicamente superior, de forma a moderar as diversas estratégias apresentadas, e ser o elemento amortecedor para que os fins pretendidos pela organização, sejam de facto alcançados.

No mundo moderno os indivíduos tendem a repartir os seus diversos tipos de actividade, sejam elas particulares de descanso e lazer, trabalho e outras, pelo uso de várias organizações e estando sob a esfera de diferentes autoridades, existem no entanto organizações onde parte dos seus membros não tem essa possibilidade.

São as instituições totais<sup>9</sup> que Erving Goffman define como sendo “um local de residência e trabalho onde um grande número de indivíduos com situação semelhante, separados da sociedade mais ampla por considerável período de tempo, levam uma vida fechada e formalmente administrada” (1961 :11). Estas instituições são binárias no sentido em que os dirigentes tem contacto com o exterior e trabalham num sistema normal de

---

<sup>9</sup> Tal como Erving Goffman (1961) as definiu,. No entanto Amitai Etzioni (1964) prefere utilizar o termo organização, independentemente de existir outras denominações como organizações formais ou instituições.



trabalho e os dirigidos vivem em regime de internato, controlados, onde a possibilidade de acesso ao poder por parte destes últimos é reduzida ou não existe<sup>10</sup>.

Goffman indica cinco tipos diferentes tipos de instituições totais de acordo com a sua finalidade e o tipo de dirigidos, ou seja as que cuidam das pessoas que são incapazes e inofensivas, as cuidam de pessoas que são incapazes de cuidar de si próprias e que podem constituir perigo para a sociedade, as que têm no seu interior pessoas que são uma ameaça à sociedade, os refúgios e por último aquelas que têm a “intenção de realizar de modo adequado alguma tarefa de trabalho, e que se justificam apenas através de tais fundamentos instrumentais: quartéis, navios, escolas internas...” (1961 :17).

Estas instituições caracterizam-se por um “fechamento” ao mundo exterior por parte dos internados, existindo mesmo a proibição de sair e barreiras físicas que o impedem, como muros, arame farpado etc.. O tempo do internado está à disposição da organização, as actividades são obrigatórias e organizadas pela instituição e reunidas num plano racional que serve os propósitos da organização. Todos os dirigidos realizam os aspectos da sua vida em comunhão com os seus pares e sob rigoroso horário, onde cada actividade realizada tem um tempo pré determinado, à qual se segue outra e assim sucessivamente, sob um regime de regras explícitas e o olhar atento de um grupo de funcionários.

Nestas instituições normalmente existe um processo de admissão e após admitidos são despojados de parte dos seus bens pessoais existindo inicialmente a proibição de contactar com o exterior. Todas as actividades individuais e colectivas por mais pequenas que sejam ou insignificantes que pareçam estão sujeitas a regulamentos e sob observação da equipa dirigente, não sendo por vezes possível a utilização de instalações ou praticar actos de qualquer natureza sem a necessária autorização.

Na instituição total existem diversos patamares de dirigentes configurando uma autoridade escalonada, implicando que qualquer elemento da classe dirigente tem a possibilidade de disciplinar, associada a um conjunto de regras que informam o que é permitido e não é permitido fazer, tendo como consequência o aumento da possibilidade de atribuir sanções. Sanções essas que estão relacionadas com a possibilidade de sair e contactar com o mundo exterior, pois se existir sanção essa possibilidade deixa de existir e quando existe, a possibilidade de sair, tem um tempo pré determinado.

Existem no entanto instituições onde a entrada é voluntária e o que se procura é atingir as finalidades da organização, fazer parte dela, sendo necessário para o efeito

---

<sup>10</sup> São exemplos o asilo, a prisão, o hospital e o sistema de internato.

realizar um percurso de internamento onde existe a finalidade de atribuir um padrão de comportamento ideal, nem que para isso seja necessário percorrer um determinado percurso temporal onde existe a sensação de total despojo de poder, para além da saída de forma voluntária, pois o poder existe, manifesta-se e é exercido pelos outros, os dirigentes.

E se poder pode ser descrito como “o poder de A sobre B é a capacidade de A conseguir que B faça alguma coisa que ele não teria feito sem a intervenção de A” (Étienne 1997 : 243), demonstra-se claramente que A tem recursos superiores ao de B, permitindo aquele coagir B por forma a conseguir o que pretende. Mas para A, conseguir uma resposta esperada de B, utiliza ou é possuidor de recursos que lhe permitam exercer o poder que detém, recursos esses que assentam essencialmente em duas variantes. (Bernoux s/d : 156).

A primeira variante é o constrangimento, no qual assenta o conjunto de meios de que o superior dispõe, sejam eles, físicos, materiais, administrativos, etc.. Esta situação é aquela em que o superior utiliza a força para obter obediência. A segunda é a legitimidade que se pode definir, como a capacidade de o detentor do poder em fazer aceitar as suas decisões.

Neste recurso, tem agora predominância o dominado pelo facto de passar pela sua adesão ou aquiescimento no desenvolver uma tarefa. Esta adesão passa pela forma como o detentor do poder consegue a obediência às suas ordens, passando por um nível de confiança entre subordinado e superior, apenas pela sua autoridade, pois ele soube legitimar o exercício do poder.

Numa organização, quando falamos em relações de poder, temos que obrigatoriamente identificar duas variáveis muito próprias que coexistem em simultâneo, e é necessário identificar e traduzir para que delas consigamos retirar mais valias e assim fazer prevalecer a nossa vontade. Estas variáveis são os mecanismos pertinentes para a organização e a outra é determinar com algum rigor quais são os recursos que cada elemento dentro da organização detém.

Sendo assim, o poder no interior da organização fica dependente da «zona de incerteza» que é controlada por cada actor no seio da organização, sendo certo que quanto mais a «zona de incerteza» for vital para o funcionamento da organização, mais o individuo ou o grupo terá poder.



Esse poder assume-se pelo controle da zona de incerteza, contudo existem mecanismos que alicerçam essa dominação, ou sejam as fontes de poder:

- A primeira é a existência de uma competência ou de uma especialização funcional dificilmente substituível, sendo o especialista o único que dispõe do saber fazer, dos conhecimentos e da experiência do contexto, que lhe permitem resolver certos problemas cruciais na organização.
- A segunda assenta no domínio das relações com o meio, em que a organização se insere, meio este que pode ser interno ou externo. Estando o poder relacionado com a informação dentro da organização e entre organizações, pode depreender-se que aquele que tem a informação tem poder, e quem sabe comunicá-la, aumenta-o.
- A terceira fonte de poder é a comunicação. Uma decisão pode fracassar não devido à qualidade dos executantes, aos diversos níveis, mas porque as informações foram ou insuficientes ou mal transmitidas, o que pode levar ao insucesso da tarefa.
- A quarta e última, fonte de poder numa organização está directamente relacionada com o conhecimento e utilização das regras institucionais da própria organização, permitindo a quem as conheça, estude e naturalmente utilize, um melhor desempenho que culminará numa mais valia nas relações de poder, dentro de uma organização.

São estas fontes de poder que no interior da organização permitem ou dão capacidade a cada um dos seus elementos poderem exercer o poder, ou seja propor tarefas e elas serem realizadas, darem ordens e serem obedecidos e vejam materializados os seus objectivos.

*O poder de um homem são os meios que tem no presente para obter qualquer bem que surja no futuro. Norberto Bobbio*

## **Capítulo 3 – Poder**

### **1. O que é o poder?**

O poder é um aspecto incontornável das relações humanas encontrando-se de uma forma transversal em todas as suas actividades, criando dependência entre as partes que se inserem na relação social, sendo de facto mais interdependência atendendo a que existem trocas entre as diversas entidades. Para os seres humanos tomados individualmente, o poder é a capacidade de conseguir o que se quer. É também utilizada a palavra poder, para descrever a capacidade de atingir objectivos comuns por parte das famílias, grupos, organizações de todo o tipo, religiões, partidos políticos, Estados e assim sucessivamente. O termo poder, assim como as palavras importantes têm muitos significados, sendo que este conceito reputa-se de grande importância nos sistemas sociais e humanos, podendo este ser abordado e entendido de várias formas.

Se num auditório fosse pedido que se fizesse um gesto que ilustrasse o poder, seguramente que a maioria levantaria o punho, indicando assim o poder de ameaça ou de causar dano, confundindo-se o conceito de poder com força, conceito que é muito limitado e redutor. A realidade tal qual ela se nos apresenta pode ser lida e interpretada de diversas formas, sendo certo porém que as partes que a constituem existem e estão presentes, independentemente do olhar que nós lhe queiramos dar.

Bertrand Russel (1990), diz que o poder pode ser definido como sendo «a produção de efeitos pretendidos», sendo um conceito quantitativo, distinguindo duas formas segundo este critério: (1) a que visa transformar a natureza «poder de mudar» as coisas e (2) a que visa modificar o comportamento dos homens.

A transformação da natureza, é o motor do desenvolvimento e mudança do mundo moderno, traduzindo-se esta transformação, seguramente numa manifestação de poder sobre os outros, pois o poder do homem sobre a natureza é um acto continuo desde tempos imemoriais e que determinaram o poder do homem sobre o homem. Quando o homem intervém no curso de um rio, seja para o alterar, seja para diminuir o seu caudal ou mesmo com a finalidade de produção de energia, revela que o facto de exercer controle sobre a água que nele corre é seguramente uma manifestação de poder junto daqueles que

necessitam daquele recurso, tanto para as suas actividades profissionais como actividades particulares, o mesmo ocorre com a domesticação dos animais, que ao servir-se deles o homem ganha poder.

Considerando o poder enquanto capacidade de modificação do comportamento humano não podemos esquecer a possibilidade do homem intervir sobre ele próprio<sup>11</sup>, ou ainda sobre a possibilidade dele intervir junto dos outros homens.

Bertrand Russel (1990) conclui que o poder, juntamente com a glória, continua a ser a mais alta aspiração e a maior recompensa do género humano, todos falam e exercem poder, ganham e perdem-no, desde políticos, presidentes, ministros, directores de empresas, directores de jornais – todos exercem um poder efectivo. Indivíduos ou grupos, de acordo com as suas motivações, procuram o poder para promover os seus próprios interesses, satisfação pecuniária, divulgar e fazer aceitar as suas ideias, os valores pessoais, religiosos ou sociais. O Homem de negócios, o líder religioso, o político, o empresário.

Em todas as sociedades das mais primitivas às mais civilizadas o exercício do poder é uma constante, considerando-se inclusive que é estruturante dos novos modelos de sociedade, sendo por vezes imperceptível a sua presença, obedece-se porque sim. Existem as mais diversas formas de manifestações de poder, lugar especial nos desfiles, acesso ao avião da empresa, um gabinete de trabalho mais amplo, uso do carro da empresa, etc.

É de facto usual, dizer ou ouvir dizer, que determinada pessoa, organização, Estado têm poder, podendo daqui e erroneamente deduzir-se que o poder está directamente relacionado com a posse de algo ou alguma coisa, ou ainda como diria Mão Tse-Tung, o poder cresce do cano de um fuzil, sendo considerado como um instrumento (Berry 1976). Daqui resulta que o poder pode ser encarado como a capacidade que algo ou alguém tem de desenvolver e levar a cabo determinadas tarefas, normalmente em seu proveito. No entanto poder também pode ser compreendido como a capacidade de coagir alguém ou um grupo, baseando-se essa coacção numa diferença de estatuto, força, ou mesmo em características próprias. Diferença essa que assenta numa desigualdade, desigualdade essa que tem que ser reconhecida pelas entidades que se relacionam.

---

<sup>11</sup> É vasta a literatura sobre infinitas possibilidades do homem agir sobre si próprio: o poder da mente, o poder dos sonhos, o poder do corpo, o poder das cores, o poder da música, etc. Estas possibilidades de intervenção traduzem-se normalmente numa melhoria do estado psicológico/físico – traduzindo normalmente uma corrente de terapia - criando condições para uma melhoria do bem estar geral e promovendo a autocura.

Sendo reconhecida a desigualdade, reconhece-se o outro reconhecendo-se o outro cria-se uma relação, pelo que o poder só existe enquanto existir uma relação social, “ as leis da dinâmica social são leis que só podem ser formuladas em termos de poder, não em termos desta ou daquela forma de poder” (Russel 1990:13)

O poder é a capacidade de certos homens de produzir os efeitos procurados e previstos sobre o outro, podendo ainda ser definido como a capacidade de fazer valer a sua vontade, ou ainda alguém ou algum grupo impor a sua vontade e o seu objectivo (ou objectivos) a outros, inclusive aos que se mostram relutantes ou contrários, pelo que quanto maior for a capacidade de impor tal vontade e de atingir o correspondente objectivo, maior é o poder.

## ***2. Teorias do poder – O poder é tripartido***

As diversas abordagens/teorias do poder envolvem normalmente uma apresentação tripartida, podendo ser abordado segundo o meio onde se exercem, o económico, o ideológico e o político ou da riqueza, do saber, da força. Estas tipologias do poder instituem a desigualdade das sociedades em grupos sociais diferentes pela posse ou pela não posse desses tipos de poder, ricos e pobres, cultos e ignorantes e fortes e fracos.

Destes três poderes facilmente se percebe a associação seja da posse dos meios de produção, da propriedade, existindo poder e a ausência deste naqueles que não detêm os meios de produção ou a ausência de propriedade, ficando os primeiros com a capacidade de determinar comportamentos aos segundos. O poder ideológico que assenta na posse de conhecimentos, técnicas, perícias, informações detidas por uns e que por isso exercem influência nos outros e o uso da força como já vimos é exclusiva do poder político, que controla todos os outros, por isso Bobbio afirma que o poder económico “se vale da posse de certos bens, necessários numa situação de escassez, para induzir aqueles que os não possuem a um certo comportamento”, o poder ideológico, que se traduz na “influência que as ideias formuladas por certa pessoa revestida de autoridade e defendidas por certos meios têm o comportamento dos comandados” e o poder político que tem “ instrumentos através dos quais se exerce a força física” (Pinto 2005:32).

Aristóteles indica três formas de poder de acordo com o contexto onde ele será exercido, a esfera familiar (pai sobre os filhos), “empresarial” (patrão sobre os empregados (escravos) e político dos governantes sobre os governados, existindo também

a possibilidade de abordarmos no ponto de vista de quem exerce o poder e de quem beneficia com esse exercício, o filho no caso do paternal, do patrão no caso do “empresarial” e dos governantes e governados no caso do político. Estes três tipos de poder dão origem ao poder paternal, ao despótico e ao civil, servindo de referência para posteriores abordagens sobre o poder.

John Locke explica as diferenças entre os três tipos de poder segundo o critério subjacente ao seu fundamento, o do princípio diverso da legitimidade, onde o poder do pai funda-se na natureza das coisas, é natural, e daí a sua legitimidade, o despótico no direito de punir quando exista crime e o político diferente de todos os outros porque é fundado no consenso expresso ou tácito, daqueles a que se destina (Bobbio 1989), recorrendo como já se disse ao critério do fundamento ou seja a legitimidade, que segundo Schmitter “o poder legítimo é aquele que se faz obedecer voluntariamente” (Pinto 2005:34), logo quanto mais legítimo o poder for menos terá que recorrer à coação para se impor.

Norberto Bobbio encontra três teorias fundamentais, para a explicação do conceito de poder: a substancialista, a subjectivista e a relacional. Na primeira o poder é entendido como algo que é possuído por alguém e se utiliza de acordo com a vontade de quem a possui, que segundo Hobbes “o poder de um homem são os meios que tem no presente para obter qualquer bem que surja no futuro” (Bobbio 1989:232), sendo esses meios entendidos como a força, a inteligência, dons naturais, logo intrínsecos ao homem, ou outros que possam ser adquiridos, como a riqueza, bens materiais e seguramente competências adquiridas, não sendo a origem dos meios que vai diferenciar ou influenciar a existência de poder, mas sim o propósito a alcançar.

Neste sentido Bertrand Russel afirmava que o poder consistia na “produção dos efeitos pretendidos” (Russel 1990:29), e que se podia manifestar de três formas: poder físico associado ao uso da força, que em última expressão acontece com o poder militar, mas que também se pode manifestar nos malefícios infligidos ao corpo ou mesmo pela privação da liberdade. Poder económico, com base em ameaças de penas ou promessa de recompensas, e o poder mental, ou psicológico, onde sobressai a capacidade de influenciar opiniões, associado à propaganda mas mais expressiva na educação (socialização), educação esta que está presente em todos os modelos de sociedade.

Relativamente a esta apresentação do poder François Chazel (1995), socorrendo-se de vários autores, coloca algumas interrogações no sentido de esta não ser totalmente

esclarecedora, isto porque ao colocar-se a ênfase nos efeitos pretendidos, que relacionam as questões do poder com as intenções propostas, onde Moriss dizia que “a ideia central da noção de poder é a capacidade de efectuar (to effect) qualquer coisa, sem que esteja necessariamente associada a faculdade de afectar (to affect) de qualquer modo um objecto ou, por maioria de razão, uma pessoa” (Chazel 1995:196). Chazel recusa assim esta abordagem por se cair na tentação de colocar o poder em definições onde tudo cabe e não se conseguir responder aos efeitos não pretendidos ou não previstos, por aquele que exerce o poder.

Na teoria subjectivista defendida por Locke, este entende que o poder não serve para atingir determinado objectivo, mas antes a capacidade de um sujeito obter certos efeitos, como o soberano de fazer leis e através destas fazer-se obedecer.

A terceira abordagem, a relacional, o poder para existir obriga à existência de dois sujeitos, sujeitos estes que entrando em relação permitem que um obtenha do outro um comportamento desejado, que de outra forma não seria conseguido, ou como diria Robert Dahl “A influência (conceito mais amplo no qual encaixa o poder) é uma relação entre actores, no qual um induz os outros a agirem de um modo que de outra forma não agiriam” (Bobbio 1989: 232), estando desta forma associado ao conceito de liberdade, onde o poder de A implica a não liberdade de B, sendo o inverso também verdade, a liberdade de A implica o não poder de B.

A este propósito Lukes (1980) criticando Robert Dahl, na sua ideia intuitiva, de poder descreve-o como sendo “A tem poder sobre B, na extensão que ele pode levar B a fazer algo que B doutro modo não faria”, mais à frente escreve “envolver uma tentativa bem sucedida por A de levar a fazer algo que de outro modo não faria” (Lukes 1980: 9). Lukes aponta que na primeira afirmação está referida a capacidade de A (na medida em que pode levar B a fazer algo), já na segunda especifica uma bem sucedida tentativa, estando relacionada esta diferença entre o poder potencial e efectivo, entre a sua posse e seu exercício.

Para Lukes em *Who Governs?*, obra de Dahl, a questão central passa por “determinar em qual decisão quais participantes iniciaram alternativas que foram finalmente adoptadas, votaram alternativas iniciadas por outros, ou propuseram alternativas que foram recusadas. Estas acções foram então entabuladas como “sucessos” ou derrotas “individuais. Os participantes, com maior proporção de sucessos a partir do número total de sucessos, foram então considerados os mais influentes”.



Como Polsby escreve, no entender de Lukes, na matriz pluralista tenta-se “estudar resultados específicos, a fim de determinar quem com efeito prevalece na comunidade de tomada de decisão”. Segundo Polsby, o pesquisador deveria estudar o comportamento efectivo, fosse em primeira-mão, ou reconstruindo o comportamento a partir de informantes, documentos, jornais e outras fontes apropriadas e não colocar a ênfase no estudo do comportamento concreto, observável, como é apresentado pela visão unidimensional. É necessário fazer aqui uma advertência, porque entre os pluralistas “poder”, “influência”, etc. tendem a ser utilizados reciprocamente e em *Who Governs?*, fala sobretudo de influência, enquanto Polsby fala sobretudo de “poder” (Lukes 1980 :9-10).

Nesta perspectiva é também colocada a tónica da variabilidade do poder relativamente ao tempo em que ele se exerce, pois num determinado momento o poder de A sobre B pode ser inexistente sobre C, podendo com o tempo estender-se a outras unidades sociais, ou restringir-se apenas a B, existindo aqui uma variabilidade ou não no ponto de vista sincrónico e diacrónico.

Outra perspectiva que pode ser adoptada é a de campo, entendendo-se por campo “a esfera mais ou menos vasta de actividade de B sobre a qual se exerce o poder de A” (Chazel 1995:201), sendo o poder relacional e simultaneamente relativo a um determinado campo, ao qual podemos associar a intensidade desse mesmo poder, revelando esta intensidade o grau de obediência que A está apto a obter por parte de B.

É importante referir ainda a alternância do poder, isto porque retirando o quadro das organizações (instituições) onde o poder assume um carácter formal, o exercício do poder depende do campo onde a relação de poder se estabelece, é muito comum que uma determinada relação de poder se inverta quando o campo de actuação dos actores se altere, alterando-se assim a situação.

Autores existem que colocam as questões do poder de uma forma mais pragmática, ou seja utilizam critérios vários para justificarem a capacidade de comando por parte de uns, o que implica a obediência por parte de outros.

Kenneth Boulding (1993) apresenta uma forma tripartida do poder relacionando três formas do poder, Destrutivo, Produtivo e Integrador, com as três variáveis sempre presentes em cada um deles, percebendo-se que é do peso relativo de cada uma delas que se manifesta o poder. Para ele a estrutura do poder é muito complexa, sendo necessário para o compreender distinguir e classificar as diferentes fontes do poder, assegurando que

existem dificuldades, para esta distinção e classificação, que decorrem de se encontrar indicadores que sejam comuns a todos para classificar realidades complexas, como são as relações sociais.

A dificuldade e o erro existem quando se pretende colocar num mesmo cesto coisas diferentes e em cestos diferentes coisas iguais. Boulding caracteriza o poder como de Ameaça, Troca e Amor, variando cada uma destas classes de acordo com três características (destrutivo, produtivo e Integrativo). Quanto maior for o peso de cada uma destas variáveis assim os diversos tipos de poder, ou a sua conduta característica principal, será de ameaça, troca ou amor .

As categorias de poder demonstradas não são perfeitamente claras, porque cada exemplo do poder é de certo modo único, tal como os seres humanos, não existem dois perfeitamente iguais. Este método é oferecido apenas para organizar uma realidade extremamente complexa no sentido de permitir realizar juízos mais realistas sobre a classe de crenças e acções que assentam no poder, dividindo-se assim o poder em três categorias principais de acordo com as suas consequências. Poder destrutivo, poder produtivo e poder integrador.

O poder destrutivo, como o nome indica tem a possibilidade de destruir as coisas, apresentando formas muito diferentes de acordo com o meio para a destruição. Armas com a intenção de matar pessoas e destruir coisas de valor, mas também são meios de destruição bulldozers, arados, serras, todo o material que faz parte do processo produtivo. O poder produtivo encontra-se nos ovos fertilizados, projectos, ideias, nas ferramentas e máquinas que fabricam coisas, na actividade do cérebro e músculos humanos que tecem e edificam, constroem, pintam e esculpem. Pode considerar-se que o poder integrador é um aspecto particular do poder produtivo que tem a capacidade de construir organizações, de formar famílias e grupos, de inspirar lealdade, de unir as pessoas, de criar legitimidade. Poder integrador tem a vertente negativa de criar inimigos, tem um aspecto produtivo e outro destrutivo.

Por outro lado John Kennet Galbraith (s/d) faz assentar o poder nos instrumentos do poder, aos quais é necessário associar as fontes do poder - os atributos ou instituições que diferenciam aqueles que detêm o poder daqueles que a ele se submetem, logo é necessário conhecer, (1) as fontes do poder (aquilo que diferencia os que exercem o poder dos que são submetidos à autoridade dos outros) e (2) sob que autorizações existem uns a ditar normas e a decidir e outros a obedecer, uns a governar e outros a ser governados.

Para Galbraith o poder alicerça-se em três instrumentos e três instituições ou atributos para que possa ser exercido e exista o direito a usá-lo, “O poder cumpre há séculos uma regra de três” (Galbraith s/d:20). Os instrumentos para exercer o poder e as fontes do direito para esse exercício estão interrelacionadas de forma complexa, no entanto e cada vez mais tanto as fontes como os instrumentos são mutáveis fazendo com que as ideias do exercício do poder se vão alterando ao longo do tempo.

Os três instrumentos enunciados são: (1) poder condigno, (2) poder compensatório, (3) poder condicionado e por detrás destes três instrumentos do poder estão as fontes do poder, (1) a Personalidade, (2) a Propriedade (inclui a riqueza disponível) e (3) a Organização.

O poder condigno “obtem submissão pela capacidade de impor às preferências do indivíduo ou do grupo uma alternativa suficientemente desagradável ou dolorosa para o levar a abandonar essas suas preferências”(Galbraith s/d:20). Existindo uma ênfase de punição no termo “condigno”, pretende o autor dar a ideia de punição apropriada, podendo-se utilizar a expressão “punição condigna”.- poder coercivo.

O poder Compensatório, conquista submissão oferecendo recompensa positiva – proporcionando algo de valor aquele que se submete. Uma repreensão pessoal ou pública é uma forma de poder condigno, o elogio é uma forma de poder compensatório.

O poder condicionado, é exercido mediante a mudança de uma convicção, de uma crença. A persuasão, a educação ou o compromisso social com o que parece natural, apropriado ou correcto leva o indivíduo a submeter-se à vontade alheia.

Enquanto o poder condigno e compensatório são visíveis, no sentido de que quem os exerce e a eles está sujeito têm percepção de que estão a ser exercidos, o mesmo não acontece com o poder condicionado, este é subjectivo. A aceitação da autoridade e a submissão à vontade alheia decorrem da preferência positiva daqueles que se submetem. Preferência positiva esta que decorre de dois condicionamentos: (1) o explícito – cultivada pela persuasão ou pela educação e (2) o implícito – ditada pela própria cultura e a submissão é considerada normal, apropriada ou tradicionalmente correcta, levando à crença.

Uma vez conquistada a crença (adquirida) através do condicionamento explícito ou implícito, a decorrente subordinação à vontade de outrem passa a ser intrínseca do próprio indivíduo no sentido moral ou social – aceita-a como sua – na intuição quanto ao que é correcto e bom. No sentido da pureza não existe retribuição compensatória ou

punição condigna. As crianças, obedecem aos pais, os pais tomam banho, usam desodorizante, vão à igreja, etc.- são coisas correctas ou pessoalmente gratificantes e não envolvem punição ou recompensas.

Como nos instrumentos, as fontes (Personalidade - Propriedade - Organização) aparecem sempre interligadas e interdependentes (combinadas). A personalidade é quase sempre realçada pela propriedade, e vive versa, recebendo uma ajuda (força) adicional que vem da organização. A propriedade advém da organização associada a uma personalidade dominante. A organização é fortalecida e apoiada tanto pela propriedade como pela personalidade.

Cada uma das três fontes tem uma ligação estreita, mas não exclusiva, com um instrumento específico de imposição. A organização está associada ao poder condicionado, a propriedade ao compensatório e a personalidade tem uma ligação original e duradoura ao poder condigno. O uso do poder condigno, enquanto instrumento do mais forte (rapaz ou rapariga - que leva à censura ou fanfarronismo) supõe-se que tem tendência a desaparecer com o crescimento, onde este tipo de poder perderá importância quanto à incidência da personalidade.

A conexão entre ambas, continua a influenciar as atitudes. As particularidades físicas, fazem-se transportar para a relação com os outros - Hércules, Pedro o Grande, Charles de Gaulle, devem em parte o seu poder à força física ou estatura, sendo designados como figuras dominadoras, no entanto Napoleão também foi uma figura dominadora e era de baixa estatura. Existe ainda na sociedade moderna a tendência para tratar com alguma deferência pessoas de maior estatura - submeterem-se - que impressione fisicamente. Tendência dos homens altos em desfavor dos homens baixos normalmente conotados como desagradável, agressivo, atrevido "baixinho" como insulto, o que não acontece com grande ou alto.

No entanto os homens mais célebres da história, pelo seu poder pessoal, nada devem à sua estatura, força física ou uso do poder condigno. (Moisés, Confúcio, Aristóteles, Platão, Jesus Cristo, Marx, Ghandi), foram outras qualidades que fizeram curvar milhões e milhões de pessoas ao longo dos tempos. A personalidade só por si não permite o prolongamento no tempo da submissão, pelo que aparecem em seu apoio os legisladores, templos, escolas, apóstolos, clérigos, mesquitas, partido político. A organização e a propriedade vieram reforçar a personalidade original como fontes de poder. Personalidade esta que se reputa de importante para como factor inicial para a

conquista da crença – poder condicionado – que deu força e ímpeto à acção dos líderes atrás mencionados.

Nos primórdios do Cristianismo, o poder tinha a sua origem na personalidade arrebatadora do salvador. Quase imediatamente surge a organização Os Apóstolos. E com o tempo a igreja tornou-se uma organização, a mais influente e duradoura em todo o mundo. A propriedade e a riqueza que de que dispunha não foram certamente as suas mais insignificantes fontes de poder. Da combinação de personalidade (a Presença Divina e a longa linha de líderes religiosos), propriedade e, acima de tudo, organização advieram a crença condicionada, o proveito ou a compensação e a ameaça de punição condigna neste ou no outro mundo. – Que no conjunto constituíram o poder religioso (Galbraith 1990:23).

Existe uma associação primária, mas não exclusiva, entre cada um dos três instrumentos pelos quais o poder é exercido e uma das fontes, mas também há numerosas combinações entre fontes de poder e os instrumentos correlativos. A Personalidade, a Propriedade e a Organização combinam-se em diversos níveis decorrendo daí uma combinação variável dos instrumentos para a imposição do poder. Na prática os três instrumentos de imposição estão combinados. Criança obedece naturalmente aos pais, mas pode ter associada uma retribuição compensatória pela submissão ou uma punição condigna pela resistência. O mesmo se passa para todos os outros casos, sendo necessário que na análise do poder, jamais se pode admitir que exista apenas uma fonte ou um instrumento de poder em acção.

A propriedade, ou riqueza confere um aspecto de autoridade, uma firmeza de propósito, e isto pode conduzir á submissão condicionada. Sendo no entanto mais associado ao poder compensatório – a propriedade, a riqueza, tem os meios para comprar a submissão. Das três fontes de poder, a propriedade é aparentemente a mais directa, porque a sua posse admite o exercício do poder – submeter a vontade de outrem – através da aquisição franca e directa. A associação entre propriedade e poder compensatório é simples, que era tida como totalmente abrangente.

A organização, fonte de poder mais importante nas sociedades modernas, está primordialmente ligada ao poder condicionado. Admite-se que a organização seja necessária para se obter o poder ou se necessita dele, mas a organização também tem acesso ao poder condigno (o Estado) – diversas formas de punição – e os grupos

organizados têm maior ou menor acesso ao poder compensatório dependendo da sua propriedade, diga-se recursos materiais e de outra natureza.

A organização, outra das fontes do poder, aparece normalmente associada à propriedade e em maior ou menor grau à personalidade, no entanto é mais importante e nos tempos modernos torna-se mais importante ainda. Nenhuma categoria colectiva, nenhuma classe, nenhum grupo de qualquer espécie pode, por si só, empunhar o poder, sem que para esse efeito exista o factor organização presente. Organização, é um número de pessoas ou grupos unidos para um propósito ou trabalho; os participantes submetem-se aos objectivos da organização em busca de um fim comum, assim como requerem a conquista da submissão de pessoas ou grupos externos à organização abrangendo uma diversidade enorme de associações e graus diferentes de submissão interna e externa, levando ao poder condicionado.

É para exercer este poder que as organizações existem. Quando a organização é a fonte primária de poder, torna-se mais fácil criar a ilusão do exercício do poder. Quem anseia pelo exercício do poder consegue dar essa impressão quando convoca reuniões, congregam uma comissão, forma uma organização. A vontade de exercer o poder, de conquistar a submissão, é satisfeita não pelo resultado mas pela forma; nestes casos a organização que é a fonte de poder serve como sucedâneo do exercício do próprio poder.

A personalidade, ou liderança na linguagem comum, ou mesmo o prestígio é um conjunto de qualidades físicas, mentais, de oratória, de firmeza moral ou qualquer outra característica pessoal que dá acesso a um ou mais instrumentos de poder. Esta fonte do poder tem evoluído no sentido de poder condigno, para o condicionado. Se nas sociedades primitivas o indivíduo se impunha pela força física, permanecendo ainda esta característica em algumas comunidades ou famílias – tende nas actuais sociedades a exercer-se pelo poder condicionado – aptidão de persuadir ou gerar crenças (Galbraith 1990).

Este tipo de fonte de poder surge pela avaliação que os outros fazem do detentor de competências/qualidades que as consegue operacionalizar mostrando-as e tornando-as eficazes. É da avaliação das competências/qualidades entre uns e outros que se revela que existe uma diferença acentuada, fazendo com que surjam os dons especiais por parte de uns em detrimento de outros, sendo reconhecida a autoridade e decorrente desta o poder, passando a existir fidelidade e seguimento. A personalidade autêntica submete persuadindo – cultivando a crença – “exercendo a liderança”.

Desde sempre que se questiona a liderança, ou noutros termos, quais são os aspectos específicos da personalidade que permitem exercer o poder condicionado. De grande importância no passado e de importância relativa no presente é a transmissão para os outros de se estar em comunicação com uma força ou orientação sobrenatural não acessível a todos, como preconiza Max Weber.

Outras características mais terrenas – acuidade, precisão e capacidade mental, simpatia pessoal, aparente honestidade, temperamento, seriedade e muitos outros aspectos, tal como, habilidade de exprimir o pensamento em termos firmes e eloquentes, repetitivos ou de alguma forma convincentes, podem contribuir para o culto da personalidade e contribuem para a conquista da crença e a submissão dos outros.

Existe uma tendência para exagerar no papel da personalidade no exercício do poder. Grande número de factores ajudam a provocar esse erro. O primeiro é a eminência histórica do grande líder. Moisés, Alexandre, Marx, Hitler, Estaline, Winston Churchill e Franklin d. Roosevelt, tiveram a habilidade de submeter outros à sua vontade e propósito, no sentido em que as suas personalidades lhe permitiram o acesso às formas de poder condigno, compensatório e condicionado. Esses homens e muitas outras figuras em planos secundários, são homenageados e admirados, e aquilo que deveria ser atribuído à propriedade e organização que os rodeia, foi associado à sua personalidade.

Outra causa importante da importância da personalidade é o chamado «efeito sicofântico» ou «bajulatório». O indivíduo que tem acesso aos instrumentos de poder, trás com ele uma atracção natural daqueles que o rodeiam e querem participar da sua influência, não sendo natural que estes lhe digam que o seu poder advém da sua riqueza pessoal ou da organização onde está inserido, mas sim da sua personalidade, das qualidades de liderança que lhe conferem o poder, funcionando como propósitos de bajulação, dos quais tanto ele como os outros acabam por acreditar. “A personalidade está associada ao exercício do poder, sendo por isso sedutora, ponto de partida suficiente para que esta se fabrique, seja criada, a chamada personalidade sintética. Seduz jornalistas, comentadores e outras pessoas que lidam com o poder, pelo facto de ser mais fácil mostrá-las do que às organizações pois estas não dão entrevistas e não aparecem na televisão” (Galbraith 1990:50).

A consequência disto é que aos dirigentes das organizações, ministros, altos funcionários são atribuídos traços de personalidades condizentes ao do poder exercido e essa fantasia é assídua e profissionalmente cultivada – personalidade sintética ou plástica

- jornalistas e comentadores são persuadidos das excepcionais qualidades pessoais de tais personagens e estas também ficam persuadidas. Separada da organização a figura sintética dissolve-se e o indivíduo por trás dela encarna a verdadeira personalidade.

Os rituais da política - comícios, multidões e aplausos - também levam a uma compensação equivocada da personalidade como fonte de poder - «efeito histriónico» - O orador costuma falar para audiências já condicionadas à crença deles próprios, ajustando a sua expressão e o seu pensamento ao que se sabe ser aquela crença. Sendo o aplauso que se segue a medida da sua influência e designadamente o seu poder. Aceita-se que os seus dotes pessoais, a sua personalidade, sejam a fonte desse poder, mas de facto o que está a ser mostrado é a capacidade que ele tem de se identificar com a crença condicionada do seu eleitorado - dizer-lhes o que eles querem ouvir. O seu poder é o mesmo que o pregador que, interpretando as nuvens carregadas, começa a rezar para que chova.

A palavra líder, na sua acepção comum, é ambígua e devia ser entendida como tal. O líder pode ser exímio na arte de conquistar a submissão dos outros aos seus propósitos, mas não passa da maior parte das vezes de um perito em identificar-se com a vontade já condicionada da multidão e revelar-lhe o que ela quer.

### ***3. O poder é multidimensional***

Talcott Parsons define o poder como “a generalizada capacidade de assegurar o desempenho de obrigações por parte de unidades, num sistema de organização colectiva, quando as obrigações são legitimadas com referência ao seu impacto sobre metas colectivas e onde, no caso de recalcitrância, há o pressuposto de imposições de sanções de qualquer que seja a real agência daquela imposição” (Lukes 1980: 24). Parsons coloca a questão do poder como referidas a um objectivo comum numa dada unidade política e em que a obediência ocorre para a prossecução desses mesmos objectivos e que na opinião de Lukes, dissocia-se dos conflitos de interesse e em particular da coerção e da força (1980: 24) e referindo que Parsons faz depender o poder da institucionalização da autoridade, ligando-o às decisões de autoridade, consenso e metas colectivas.

Chazel sobre a abordagem do poder por Parsons contraria Steven Lukes e outros autores, ao afirmar que estes apenas viram na tipologia de Parsons o poder como meio de troca não tendo observado que existia uma base relacional na sua abordagem. Parsons designa por Ego a entidade que detêm o poder e por Alter aquele que se pretende alterar



o comportamento adequado aos desígnios do primeiro, oferecendo Parsons dois modos de pressão de Ego sobre Alter. Ou tenta alterar de forma efectiva ou condicional, a situação em que Alter se encontra, ou procura influenciar as suas intenções, podendo, Ego, fazer acompanhar a sua eventual intervenção de sanções positivas ou negativas.

Se Ego pretender agir sobre a situação de Alter pode fazê-lo de duas formas, ou pela oferta, normalmente de bens materiais, obtendo o comportamento desejado por parte de Alter, ou pelo uso da ameaça, podendo incluir a violência física. Se Ego entender agir sobre as intenções surgem também duas alternativas, pode tentar persuadi-lo de que no seu interesse o comportamento desejado é semelhante ao esperado, ou ainda lembrar a alter quais são as suas obrigações, obrigações estas que o impedem de adoptar um outro tipo de comportamento se não o desejado/esperado.

Nesta abordagem, segundo Chazel, Parsons não olha o poder apenas como meio generalizado de coação podendo existir alternativas, mantendo no entanto uma ligação privilegiada com esta pelo que levou aquele a formular o poder como “a probabilidade de uma unidade A conseguir a sujeição à sua estratégia própria de uma unidade social B (ou das unidades sociais B e C, etc.), reduzindo a gama dos cursos de acção abertos ou permitidos a esta última, sob o efeito de sanções situacionais negativas, quer sejam simplesmente invocadas a título de ameaça quer sejam objecto de aplicação efectiva” (Chazel 1995:204). No entanto François Bourricaud indica que “o poder não é redutível ao uso da força, ainda que a força seja o último recurso e o fundamento último do poder” (Chazel 1995:204), levando Chazel a afirmar que o poder tem uma pluralidade de manifestações e que este tem um carácter multidimensional, sendo demasiado restritivo e até imparcial relacioná-lo apenas com a coação, podendo estar em presença outras formas de se manifestar nomeadamente a influência que nas palavras de Durão Barroso é “a capacidade de orientar os juízos ou os comportamentos de outrem sem correr à coação” (Pinto 2005:33).

#### ***4. Poder e Influência***

Segundo Lukes, para Bachrach e Baratz, o poder é exercido quando A participa da elaboração de decisões que afectam B, assim quando A destina as suas energias para criar ou reforçar valores sociais e políticos, e práticas institucionais que limitem o escopo do processo político à consideração pública só daquelas discussões, que são

comparativamente inócuas a A. Na extensão em que A tem êxito em fazê-lo, B é impedido, para todos os efeitos práticos, de levar adiante quaisquer discussões que possam, na sua resolução, serem seriamente prejudiciais ao conjunto de preferências de A (Lukes 1990).

Nesta acepção Bachrach e Baratz utilizam o termo “poder” em dois sentidos diferentes. Num modo geral enunciam-no como sendo todas as formas de controlo de A sobre B, isto é de A assegurar a concordância de B, tendo para o efeito desenvolvido uma tipologia de formas desse controle que abarca, coerção, influência, autoridade, força e manipulação.

A **Coerção**, existe quando A assegura a obediência de B pela ameaça de privação, onde há “um conflito acerca de valores ou curso de acção entre A e B”, **Influência** existe onde A, “sem recorrer nem a uma ameaça tácita, nem aberta de séria privação, faz com que B mude o seu curso de acção”, **Autoridade** “B obedece porque reconhece que a ordem de A é razoável em termos dos seus próprios valores” – ou porque seu conteúdo é legítimo e razoável”, a **Força** “A alcança seu objectivo diante da obediência de B, ao despojá-lo da opção entre obediência e desobediência” e onde a **Manipulação** é um aspecto ou subconceito de força (e diverso de coerção, poder, influência e autoridade), desde que aqui a “obediência é imediata na ausência de reconhecimento da parte do obediente, ou da fonte ou da exacta natureza da demanda sobre ele” (Lukes 1990).

Tendo com referência esta tipologia Steven Lukes apresenta um mapa conceptual do poder e seus correlatos (todos os modos de afectar significativamente) (Figura 1), que segue a tipologia apresentada, afirmando Chazel a este propósito que Lukes, pouco adianta ao que Bachrach e Baratz indicam, criticando no entanto a colocação do poder dependendo da “existência de conflitos de interesses subjacentes, quer este conflito seja aparente, oculto ou mesmo latente” (Chazel 1995:203).

Neste esquema Lukes coloca o poder como podendo ser ou não, uma forma de influência, dependendo do facto de as sanções estarem envolvidas ou não, enquanto a influência e a autoridade podem, ou não, ser uma forma de poder, dependendo do facto se um conflito de interesses estiver envolvido. Para Lukes a autoridade consensual, sem conflito de interesses, não é portanto, uma forma de poder.

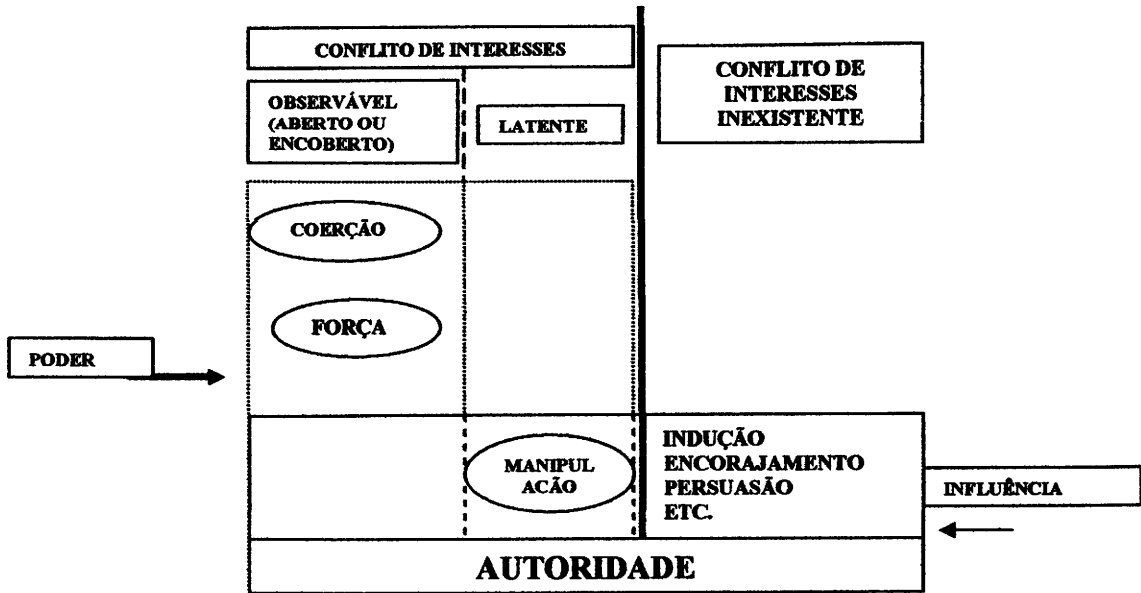
Lukes indica duas respostas quanto à questão «é a persuasão racional, uma forma de poder e influência?». A primeira é de que sim, porque é uma forma de afectar significativamente: A leva (causa) B a fazer, ou pensar, o que de outro modo não faria ou

pensaria, uma segunda resposta é não, porque B autonomamente aceita as razões de A, de modo que alguém se incline a dizer que não é A, porém as razões de A, ou a aceitação delas por B, que são responsáveis pela mudança de curso de B, no entanto “das numerosas definições de poder que semeiam a literatura sociológica, emerge muitas vezes a ideia de capacidade de influenciar outrem (Dahl, Etzioni, Chazel, Giddens, Elias)” (Coster e Legras 1998: 135).

Coster e Legras (1998) indicam que Boudon e Bourricaud fazem uma distinção entre poder e influência baseada na natureza dos meios de persuasão que os actores sociais utilizam. O poder assenta numa obrigação constrangedora, materializada pela aplicação efectiva ou pela ameaça, da força física que sanciona a indocilidade do recalcitrante, já a influência apresenta causas diferentes. Influenciar alguém não é obriga-lo, seja pela apresentação seja pelo uso da força que se tem ou pode mobilizar, levando-o a render-se. Influenciar é levar o outro, o influenciado, docemente a ver as coisas do mesmo modo que aquele que influência, manipula.

Coster e Legras apontam semelhanças quanto ao entendimento e similitude da influência manipuladora e poder constrangedor, mesmo que no plano dos princípios lhe parecessem correctas estas diferenças. A semelhança aparece quando no suporte destes dois conceitos existe uma estratégia de ameaça de sanção se não existir a aquiescência do outro, estando sempre presente no contexto da relação.

Figura 1 - Poder Steven Lukes



Estes autores colocam a importância do estudo destas questões não, na natureza dos meios que levariam à alteração de comportamentos, mas entendem mais importante “distinguir o carácter intencional ou não da influência de um actor sobre outro e relacionar o poder com a influência intencional, porque esta maneira de ver as coisas permite explicar sociologicamente as estratégias dos actores nos sistemas sociais de que respectivamente dependem”, levando a concluir que “o poder constitui um dos aspectos dos fenómenos de influência e não o inverso (Coster e Legras 1998 :138). No entanto para French e Raven o poder é a influência potencial de um elemento A sobre outro elemento B, e entendem por influência a mudança na percepção da atitude, comportamento ou emoção de um elemento que pode ser atribuído a outro.

## **Capítulo 4 – Autoridade e Poder**

Autoridade e poder aparecem quase sempre juntos e por vezes a querer significar o mesmo. Assim não é existindo por isso a necessidade de os diferenciar. Poder significa faculdade, potência legalmente atribuída, possibilidade e capacidade de fazer, do latim *potestas*. Potência significa o poder de usar a força fazendo valer a própria vontade de forma legítima, estando assim implicadas duas características que têm que se verificar. O ter a capacidade de realizar e o ter a permissão de realizar.

A autoridade significa ser o gerador de algo ou alguém, podendo ainda significar, aumentar, ampliar, autorizar, consentir, estando a autoridade no plano dos valores, conferindo a possibilidade e a capacidade de se fazer qualquer coisa. A autoridade releva-se do poder por ser esta que lhe confere a legitimidade para ser exercido, encontrando-se geralmente por consenso, sendo reconhecida a autoridade reconhece-se quem manda. (Bobbio 1989).

Independentemente da abordagem e das teorias do poder em presença, algo que é comum a todas as explicações consiste na autoridade, autoridade esta que confere a capacidade de mando. Esta autoridade que encerra o poder é atribuída pela via do consenso implicando a obediência por parte de outros, ao se reconhecer autoridade obedecendo contratualiza-se uma troca entre o detentor do poder e os que obedecem, onde uns oferecem a obediência recebendo em troca os benefícios que o detentor do poder pode garantir, que se manifestam na segurança da comunidade, dos seus valores e regras de funcionamento.

Adriano Moreira indica-nos que a autoridade consiste na “obediência pelo consentimento, decorrente do reconhecimento da legitimidade de quem manda” e que por poder significa “a capacidade de os governantes forçarem à obediência pelo temor, método característico dos poderes erráticos, independentemente do reconhecimento da legitimidade” (Moreira 2001:22).

Para Max Weber o poder (*Macht*) significa «toda a possibilidade de impor a própria vontade numa relação social, mesmo contra resistências, seja qual for o fundamento dessa possibilidade» (Weber 1994:33), no entanto faz uma distinção relativamente à dominação (*herrschaft*) (autoridade) “a possibilidade de encontrar pessoas determináveis prontas a

obedecer a uma ordem de determinado conteúdo” espelhando o que Max Weber entendeu ser a autoridade diferenciando-a da noção de poder. A autoridade é um poder oficialmente reconhecido ou institucionalizado.

Distingue-se poder de autoridade, quando se contrapõe o poder como uma estratégia de pressão e a autoridade como uma estratégia de legitimação, baseando-se cada uma delas respectivamente numa relação de dependência e na conformidade com as normas sociais.

É através de uma estratégia de pressão que um actor pode afectar a conduta de outro, quer aceitando conseguir-lhe um recurso de que outro precisa quer semeando um obstáculo susceptível de o contrariar. A estratégia de legitimação assenta na legitimidade e na exploração no quadro de reconhecimento e da partilha das mesmas normas pelos actores em causa. Esta exploração de uma relação de lealdade produzida pela legitimidade permite agir sobre a conduta de outrem. (Coster e Legras 1998).

Enquanto no primeiro existe a possibilidade de alguém impor a sua vontade a outrem, mesmo contra a vontade desses últimos, no segundo caso, a dominação, supõe uma obediência (gehorsam) à autoridade e a aceitação (fugsamkeit) dessa autoridade dos que são submetidos pressupondo eficácia nessa acção.

O poder depende sempre, de acordo com Weber, de “todas as qualidades concebíveis de um homem e de todas as constelações possíveis que podem colocar o indivíduo na necessidade de fazer triunfar a sua vontade numa dada situação” (Max Weber 1994:34).

O poder relativamente à autoridade revela uma fraqueza essencial: aquele que quer constranger outrem a adoptar certa conduta pode opor-se-lhe a norma, sendo preferível seguir uma estratégia segundo a qual se procure converter o poder em autoridade através da tradição ou pelo reconhecimento oficial da regra.

É no entanto pertinente considerar uma diferença entre submissão à força, portanto pela coação e a obediência pela autoridade. As relações de domínio - submissão, logo envoltas em poder, são necessariamente diferentes de relações de comando - obediência, ou seja, de autoridade. Enquanto a primeira assenta em recursos detidos por alguém capaz de pela força provocar alterações de comportamento noutro, mesmo que este não o deseja-se, no segundo caso estamos em presença de uma obediência que assenta na aceitação das decisões tomadas e comunicadas por aqueles que detêm o comando, porque quem obedece crê na legitimidade do seu poder, reconhecido enquanto autoridade.

Reconhecendo autoridade como o poder de obter, sem recurso à coação física, um certo comportamento da parte dos que lhe são submetidos.

O poder está associado sempre à capacidade de alterar comportamentos, pela força, sendo a posse desta força, ou a desigualdade de posse, que define o poder.

Na dominação de Weber induz-se que no processo de aceitação o dominado aceita como sua a ordem emanada pelo dominador, assumindo que essa aceitação (obediência) assenta na crença da legitimidade de quem ordena. Max Weber distingue assim três casos diferentes de legitimação da dominação: a dominação tradicional, a legal racional e a carismática.

Max Weber fundamenta por que motivos a autoridade é obedecida, alicerçando-a na legitimação, a qual indica qual o processo que justifica a aceitação da dominação, dito autoridade, por parte dos cidadãos.

A primeira, dominação tradicional<sup>12</sup>, assenta “na santidade de ordenações e poderes de comando herdados de tempos imemoriais” (Weber 1994:180), o mesmo será dizer que assenta na crença de que os usos e costumes transmitidos legitimam quem ordena em virtude de regras tradicionalmente recebidas, estando assim justificado quem obedece, pois “não se obedece a disposições estatuídas, mas à pessoa chamada pela tradição ou pelo sistema tradicionalmente determinado” (Max Weber 1994:172). Decorrente das tradições, usos e costumes em vigor na situação vivida, valida-se assim, através de uma autoridade tradicional a legitimação do acto de ordenar e ser obedecido voluntariamente.

A segunda, dominação legal racional, assenta na validade das regras, regulamentos e leis, em suma no Direito. É a autoridade legal que assenta na crença da dominação legítima e na legalidade de quem ordena, sendo racional e anónima porque a fonte de autoridade assenta no direito decorrendo a legitimidade do respeito e da obediência consentida, decorrendo da “crença na legalidade das normas estatuídas e dos direitos de comando daqueles que são chamados por essas normas a exercer a autoridade” (Weber 1994:194).

A terceira, dominação carismática, alicerça-se “na posse de forças sobrenaturais ou sobre humanas ou pelo menos não acessíveis a qualquer um e, portanto, como enviado de Deus ou como exemplo a seguir e, em consequência, como chefe, caudilho, guia ou líder”

---

<sup>12</sup> Max Weber distingue dois sub-tipos de dominação tradicional. Com e sem quadro administrativo. O sub-tipo tradicional (gerontocrático e patriarcal), não tem quadro administrativo que sustente os actos praticados pelo “chefe”, sendo aceite que é de direito próprio que o detentor do poder o possui e o exerce. O sub-tipo Patrimonial (de sultanato ou estamentário) tem quadro administrativo .

(Weber 1994:184). Este tipo de legitimação da dominação revela as qualidades especiais de quem ordena, levando o outro a aceitar como legítima as ordens emanadas, decorrendo daqui a autoridade carismática, que assenta na submissão ao carácter sagrado, comportamento exemplar, forças sobrenaturais ou sobre-humanas, ou virtudes praticadas, existentes e reconhecidas no chefe e não possíveis de alcançar por qualquer um. Esta condição está acima do comum dos mortais, sendo atingível apenas por alguns, tendo carácter de excepção.

A dominação carismática, é individual, e pode encontrar-se em pessoas que desempenham as mais diversas funções, presidente do partido, director da empresa, comandante militar, professor, etc. e é no reconhecimento de qualidades especiais em alguém, que os outros confiam e legitimam as ordens emanadas, obedecendo, ao guia ou líder.

Este poder, dito autoridade, regista-se como estando em contacto com particularidades extraordinárias e não repetitivas comumente, aparecendo em situações extraordinárias.

A fonte de legitimidade do carisma enquanto poder é explicado por Max Weber como:

- 1) tornando-se válido assim que é reconhecido pelos dominados, traduzindo-se numa entrega incondicional ao chefe;
- 2) é volátil, o chefe para manter a autoridade não pode perder a sua “luz” que cria obediência, tem que ser bem sucedido nos objectivos que se propôs atingir e os dominados têm que sentir bem estar;
- 3) A dominação carismática decorre da relação dominador, dominado e envolve-se de emoção, sendo um processo comunicacional;
- 4) O carisma puro é estranho à economia, podendo no entanto não renunciar à propriedade e ao lucro;
- 5) O carisma é uma força de mudança, promovendo alterações na forma de ser e sentir de quem a ele é sujeito.

É necessário indicar que este tipo de legitimação da dominação, pode ser perene por dois motivos, um por dissipação e outro por transformação. O primeiro está directamente relacionado com os resultados obtidos. Se estes não corresponderem às expectativas



criadas é possível que o carisma se dissipe, assim como se o comportamento do líder não observar ou não trazer bem estar aos subordinados, o carisma então envolvente da relação líder liderados pode desaparecer. O segundo motivo, da transformação, está relacionado com aquilo a que Weber chamou de rotinização do carisma, onde o que inicialmente podia ser carismático se pode transformar numa legitimação da dominação tradicional ou legal racional.

Sendo certo que o exercício da autoridade tende a utilizar, combinando, estas três formas de legitimação da dominação, naturalmente com pesos diferentes, estando seguramente o peso de cada uma das formas relacionado com a situação em que a autoridade é exercida.

*Só se vê bem com o coração, o essencial é invisível aos olhos. Antoine de Saint-Exupéry*

## **Capítulo 5 – Legitimidade e legalidade**

Uma boa e correcta compreensão do que é o poder ficaria ferida se não fossem abordadas as questões relacionadas com a legalidade e a legitimidade, tanto mais que utilização dos vocábulos legalidade e legitimidade acontece de forma quase que indiferenciada independentemente do domínio onde são utilizadas, tanto se utiliza uma como a outra, tentando por vezes atribuir a uma (legitimidade) o que é de facto da outra (legalidade) e vice-versa.

Embora ambas, legitimidade e legalidade, tenham a mesma origem etimológica, e talvez daí o uso indiscriminado de uma e de outra, cada uma delas tem o seu campo próprio de utilização. A legitimidade está relacionada com a compatibilidade de uma determinada realidade com o valor e condutas socialmente aceites que lhe correspondam e a legalidade por sua vez está relacionada com adequação ou com o que decorre da lei.

A legalidade desenvolve-se na teoria do direito enviando-nos e estando em conformidade com os aspectos lógico - formais da lei, procurando responder a duas questões essenciais. A produção do direito através da elaboração de leis e em consequência a aplicação do direito de acordo com essas mesmas leis.

A legitimidade é, pode afirmar-se, algo mais do que a legalidade, pois se a segunda decorre da produção de leis e da sua aplicação, revelando-se poder, é a legitimidade que o conforma com a consciência colectiva onde esse poder é exercido, existindo a necessária aceitação e consenso dos destinatários desse poder a exercer, estando conforme o seu sistema de crenças e valores.

As questões relacionadas com a legitimidade, desde Weber, são objecto de reflexão por vários autores, embora na opinião de Norberto Bobbio, em 1979, diga que depois de Max Weber, apenas Guglielmo Ferrero centrou a questão da legitimidade na teoria política, sendo tanto a legitimidade como a legalidade atributos do poder.

Guglielmo Ferrero indica-nos quatro princípios para a compreensão da legitimidade. À pergunta «porque têm uns o direito de comandar e outros o dever de obedecer?», não existe uma só resposta racional e que seja satisfatória, embora os

princípios da legitimidade ajudem a explicar essa pergunta, justificando o exercício do poder e dão o direito de comandar. Os quatro princípios têm uma origem parcial de racionalidade<sup>13</sup> e que explicam a obediência. Esses princípios são a eleição, a hereditariedade, a aristo – monarquia e a democracia. Hoje a hereditariedade e a aristo – monarquia andam a par e passo, sendo inseparáveis. O princípio electivo sendo fundamental para a democracia, também se aplica a instituições rigidamente hierarquizadas como seja a igreja católica, nomeadamente para a ocupação da cadeira de Pedro<sup>14</sup>.

Para Georges Bourdeau apenas se pode formalizar questões relacionadas com a legitimidade dentro da institucionalização do poder, em que a procura da legitimidade decorre do acréscimo de autoridade que os outros reconhecem naquele que detém o poder, passando este, por vezes de imposto, para um poder consentido, por isso legitimado por não depender da vontade de quem o exerce, mas encontrar as suas raízes no exterior ao próprio detentor do poder (Burdeau 1970).

A legitimidade decorre da institucionalização da monarquia representada pela coroa, não existia rei que não tivesse coroa<sup>15</sup>, e não na pessoa que a usava. A monarquia representava as aspirações do grupo que se reconheciam nessas instituições e por isso a legalidade de exercer o poder era fortalecida pelo reconhecimento, fundando-se assim a legitimidade, encerrando a legitimidade o reconhecimento da autoridade.

Fundada a legitimidade era necessário garantir a sua eternidade, essa eternidade assenta no Estado, pois é através dele que se faz perdurar o poder. Foi preocupação de todos os teóricos políticos “fundadores do Estado” garantir uma instituição detentora do poder e que ao mesmo tempo garantisse a sua continuidade, contrapondo à situação de poder errático até então vigente.

É neste sentido, penso, que Norberto Bobbio apresenta o seu conceito de legitimidade e legalidade. Para ele estão sempre presentes condições para avaliar se uma acção está de acordo com as leis estabelecidas.

---

<sup>13</sup> Dá o exemplo de que em democracia a maioria tem razão, mesmo que seja contrária ao desejado. O poder obtido da eleição, maioritário, exerce-se sobre essa maioria e sobre a minoria que não o elegeu.

<sup>14</sup> Simão, pescador na Galileia, filho de Jonas a quem Jesus Cristo disse “sobre ti Pedro (pedra) ergo a minha igreja”, por condescendência de Deus que é a verdadeira pedra da Igreja Católica. Simão (Pedro) foi o primeiro dos Apóstolos e por isso o Príncipe dos Apóstolos. O Vaticano, colina elevada onde existia o circo romano e onde provavelmente Pedro foi martirizado, lugar assinalado pelo obelisco na praça do mesmo nome, Praça de São Pedro.

<sup>15</sup> Quando a Hungria se converteu ao cristianismo o seu primeiro rei, Santo Estêvão, não tinha coroa, situação que não poderia acontecer, pelo que cerca do ano 1000 o Papa Silvestre II, ofereceu a Stº Estêvão uma coroa.

A primeira é saber se determinado sujeito tem o direito de realizar determinada acção, a segunda decorre de se saber se determinado sujeito tem o direito de realizar determinada acção e se essa realização se encontra nos limites pré estabelecidos. Percebendo-se daqui que existem duas vias para discutir a conformidade da acção com a lei: primeiro demonstrando que o sujeito agiu sem ter o direito de agir ou então o sujeito agiu mas não o fez respeitando as regras prescritas para essa acção, defendendo Bobbio que a primeira reflecte a legitimidade e a segunda a legalidade, sendo no entanto promíscuo o uso destes conceitos. O mesmo autor, confirmando que ambas são requisitos do poder, associa a legitimidade à titularidade do poder estando relacionado com um justo detentor do poder, a legalidade está relacionada com o justo exercício desse mesmo poder.

As leis, actos administrativos, decisões judiciais ou actos de poder negocial podem ser impugnados e invalidados como ilegítimos (ou ilegais) por falta de titular, assim como por defeito/excesso no exercício desse poder. A legitimidade é vista numa perspectiva do detentor do poder, sendo do interesse do soberano, enquanto a legalidade é vista na posição sobre quem é exercido esse poder, logo no interesse dos súbditos. Pelo que no que respeita ao soberano, a legitimidade é o que sustenta no direito ao exercício do poder enquanto que a legalidade sustenta o dever desse exercício, relativamente aos súbditos a legitimidade envolve o dever de obediência enquanto que a legalidade é a principal garantia de direito a não ser oprimido (Bobbio 1989).

A legitimidade serve para de uma forma racional explicar o modo como quem detém o poder, comanda, e quem sofre o seu exercício, obedece e que segundo Mosca assenta em dois princípios: os governantes recebem o seu poder da vontade de Deus ou da vontade dos governados. Norberto Bobbio não aceitando apenas estes, aponta seis princípios associados em pares anti téticos: a Vontade, a Natureza e a História (Bobbio 1989).

A vontade aponta para uma perspectiva piramidal onde no topo de encontra Deus e na base o povo, onde o poder sobe do vértice para a base, sendo a autoridade última a vontade de Deus ou da base para o vértice onde a autoridade última é a vontade do povo, justificando assim a autoridade segundo uma doutrina voluntarista.

A doutrina naturalista indica por oposição a natureza, como fonte originária do poder em que sempre existiram quem naturalmente nasceu para comandar e outros por oposição para obedecer, independentemente da vontade humana, por outro lado a

natureza, como ordem racional, levando a que a lei da natureza se identifique com a razão, onde o soberano tem capacidade para identificar as leis naturais que são as leis da razão.

O terceiro princípio, o da História, tem como preceito a legitimação da autoridade na tradição, ou o exercício do poder desde tempos imemoráveis, opondo-se a teoria de que a legitimação só ocorre após o exercício do poder (Bobbio 1989).

As questões que se colocam à legitimidade têm a sua pertinência pelo facto de ser a legitimidade que está intimamente ligada ao comando legítimo e por essa via a obediência só existir a quem está legitimado a comandar, sendo aqui relevante considerar que a legitimidade do poder vai decorrer dos critérios enunciados para a formulação desse mesmo poder, pois um poder de acordo com determinado critério pode ser legítimo mas segundo um outro pode ser ilegítimo.

Max Weber quando aborda as questões da legitimação da autoridade<sup>16</sup>, pode de alguma forma fazer confundir legitimação com legitimidade, sendo necessário observar essa diferença. A primeira, a legitimação, diz respeito ao processo justificativo através do qual os cidadãos aceitam determinado exercício de poder (autoridade), já o segundo está relacionado, como vimos, com a forma como esses mesmos cidadãos avaliam o exercício desse mesmo poder (autoridade), sendo a segunda que valida a primeira. Daí a autoridade que era Tradicional/Legal/Carismática, se poder transformar em poder despótico, tornando-se ilegítimo, ou mesmo o carisma que se transforma noutro tipo de legitimação da dominação, perdendo o seu carácter sagrado, logo a sua legitimidade.

Para Niklas Luhmann a legitimidade assenta na existência de um consenso social generalizado quanto à aceitação de determinadas escolhas ou decisões adoptadas de acordo com um processo cujos contornos estão antecipadamente estabelecidos, de modo a que “através do sistema seleccionar-se-iam alternativas, com força obrigatória e em processos decisórios coordenados. Os sujeitos jurídicos aceitariam decisões” (Zippelius 1984:172). Para Habermas a legitimidade decorre da capacidade que qualquer entidade tem, para quando promove decisões, estas estarem de acordo com uma decisão que tivesse origem numa ampla e exaustiva discussão, não condicionada e plenamente informada, emergindo assim e gozar da livre aceitação da discussão pública (Pinto 2005).

---

<sup>16</sup> Já vimos quando abordada a questão da distinção entre poder e autoridade.

No entanto as questões relacionadas com a legalidade e legitimidade, do exercício do poder, obrigam ao cruzamento destes dois conceitos e a elaborar várias combinações, O que é legal é legítimo; O que é legal é ilegítimo; O que é ilegal é legítimo e o que é ilegal é ilegítimo.

Ao longo do tempo a aceitação do que é legítimo vai-se alterando, atribuindo-lhe um carácter transitório, pois se esta está directamente relacionada com os valores, sistema de crenças e convicções de cada sociedade, e se estes se vão alterando ao longo do tempo é também certo que a noção do que é legítimo se vai alterando e modificando. O que ontem era considerado legítimo, hoje não o é, mas nada pode afirmar-se quanto ao amanhã.

*Quanto mais souber sobre o poder melhor compreendo a liderança e quanto melhor compreender a liderança maior é a probabilidade de ser líder.*

## **Capítulo 6 – Uma arquitectura do poder – As três Faces do poder**

### **1. A Norma**

A vida em sociedade de uma forma geral ou mesmo se quisermos, nas suas componentes particulares, na organização a que pertencemos, no interior do nosso grupo de amigos, no seio da nossa família ou nas mais diversas situações decorrentes do nosso quotidiano, a maioria das acções que produzimos e que fazemos produzir, correspondem às regras de conduta em cada um dessas situações. Essas acções decorrem de acordo com a norma, norma essa que permitem predizer o comportamento, reduzindo a ambiguidade e funciona como meio de controlo pessoal de carácter informal.

A norma tem um carácter abrangente e alicerça-se nos usos e costumes em prática, nos valores, no campo do simbólico, nos comportamentos preconizados e adequados a determinada sociedade, organização ou grupo, assim como nas regras e regulamentos, explícitos ou implícitos, ou em último caso na lei, que reflecte a autoridade, que é também uma norma.

Norma que é uma regra que funciona como uma referência individual ou de grupo, que define formas de agir, pensar, sentir e de relacionamento com os outros, onde se não forem todos pelo menos a maior parte tem um comportamento idêntico servindo como critério geral de conduta, onde a sua não observância permite a critica ou mesmo a sanção.

A norma condiciona, determina, limita ou modifica o nosso comportamento. A alteração do comportamento pode ocorrer de duas formas, dificultando-o no sentido em que leva uma pessoa a fazer o que não faria se não existisse norma, por outro lado estimula-o a não fazer algo que na ausência de uma norma não faria.

Existem normas que ordenam, normas positivas, ou de proibição, normas negativas, aplicando-se esta dualidade aos comportamentos que são possíveis de realizar. As

primeiras pretendem tornar possível a colaboração para um objectivo comum, enquanto as segundas permitem tornar possível a coexistência de várias pessoas tornando possível a coexistência da liberdade de cada um com a liberdade de todos os outros. A observância da norma é obrigatória, isto porque um comportamento que não esteja de acordo com a norma pressupõe consequências desagradáveis, se não quisermos sofrer essas consequências observamos a norma, existindo diferentes graus de obrigação (categóricas, hipotéticas, pragmáticas, directivas e recomendações) (Bobbio 1989).

Neste sentido podemos aduzir o que Herbert Hart (1994) afirma, quando disserta sobre a essência do direito e particularmente sobre a conduta humana. Hart diz que a conduta humana já não é facultativa, mas obrigatória. Para esta afirmação Hart coloca três possibilidades de explicação. Refere que a conduta já não é facultativa quando um homem é forçado a fazer o que outro lhe diz, sob ameaça com consequências desagradáveis se o outro recusar, isto porque se for perguntado a quem obedeceu ele dirá *fui obrigado*.

Hart também coloca a questão sobre a conduta não ser facultativa mas obrigatória, no sentido em que as regras jurídicas impõem obrigações retirando a possibilidade de um indivíduo agir livremente, embora indique que existem diferentes tipos de regras, tais como de etiqueta, linguagem, regras de jogo e, neste caso, diferentes de jogo para jogo.

Ele afirma que existe regra quando um grupo de pessoas, ou a maior parte desse grupo, se comporta de igual forma em determinadas circunstâncias, colocando, no entanto a questão de que dos diversos tipos de regras elas assumirem valores diferentes tais como “ter de”, “dever de” e “ter o dever de”, deduzindo-se que existem diferentes graus de obrigação e que aos desvios de comportamento pode corresponder uma reacção hostil por parte de outros, ou no caso das regras jurídicas, os desvios são passíveis de sanção.

Numa terceira perspectiva, Hart encontra explicação para que a conduta humana já não é facultativa mas obrigatória, nos aspectos morais que impõem obrigações e retiram algumas possibilidades de um indivíduo agir como bem lhe apetece.

Pelo acima referido, encontramos diferentes formas de obedecer, que se traduzem a questões de legalidade no uso dos recursos disponíveis e uma outra a realização de acções não entendidas como legais pois são provocadas pela coacção, pelo facto de não ser socialmente aceite ou porque estão em causa a utilização recursos legalmente reprováveis e uma terceira que podemos associar à não existência de coacção embora exista legitimidade no pedido da conduta esperada.



Sendo assim, quando ocorre a relação social e determinados os recursos dos intervenientes associados às suas motivações, ocorrem relações de poder que se materializam na aceitação por uma das partes os objectivos da outra.

No entanto é importante referir que por vezes pode ocorrer o desrespeito intencional da norma, sabendo-se que existe a possibilidade de sanção e esse desrespeito resultar da avaliação feita dos valores presentes na situação particular que de momento se está a viver.

Um automobilista que esteja a conduzir de forma adequada na sua faixa de rodagem e que seja confrontado com um traço contínuo, a separar as duas faixas de rodagem, e com o surgimento repentino de uma criança<sup>17</sup> na sua faixa de rodagem, tem que tomar uma decisão que coloca dois valores em confronto.

O cumprimento da norma sabendo que infligirá danos graves e possivelmente mortais na criança, ou desrespeitar a norma sabendo que pode existir sanção, no entanto seguramente que irá preservar o valor mais importante que é a vida.

A norma de referência, seja ela qual for, e sendo conhecida por todos faz prever qual o comportamento de cada um de nós, nas mais diversas circunstâncias e isto porque reconhecemos que a norma está adequada aos nossos comportamentos e aos comportamentos que esperamos dos outros, sendo desta forma universal e aceite por todos. Toda esta torrente de comportamentos decorre do processo de socialização no sentido, em que os membros de um grupo, seja ele a família, um grupo alargado de amigos, a organização onde trabalham e culminando na sociedade a que pertencem, assimilam e adoptam os modelos preconizados nestas diversas instancias como regras da vida pessoal, sendo no entanto possível adoptar comportamentos diferentes, de acordo com o grupo onde pontualmente estão inseridos.

É neste sentido que John Steinbeck nos relata o que era permitido e o que era proibido e a forma como se foram formando os costumes, valores, regras e leis na caminhada para Oeste<sup>18</sup>, “... faziam-se leis e códigos ... As famílias aprendiam quais as leis que deviam observar – as leis das vidas privadas nas tendas, as leis do encerramento do passado no coração, as leis de ouvir e calar, as leis de aceitar ou recusar auxilio, de oferecer auxilio ou de o recusar; ... E as famílias aprendiam, embora ninguém o tivesse ensinado, quais as leis que deviam ser monstruosas e ser destruídas; o direito de se

---

<sup>17</sup> Pressupõe-se que não existe a possibilidade de travar em tempo útil sem atropelamento da criança.

<sup>18</sup> Referência à obra Vinhas da Ira.

penetrar na vida particular, o direito de falar alto quando no acampamento todos dormiam, o direito da sedução e do estupro, o direito do adultério, do roubo e do assassinio. Esses direitos eram esmagados, porquanto os pequenos mundos não poderiam passar uma só noite sequer desde que eles se mantivessem. E à medida que esses pequenos mundos se moviam rumo ao Oeste, os regulamentos transformavam-se em leis, embora ninguém notificasse as famílias nesse sentido ... E com as leis surgiram as medidas punitivas ... e a técnica de construção de tais mundos melhorava, de maneira que os homens se sentiam neles em segurança; e tudo era edificado de maneira que uma família, que observava as leis sabia que estas a protegiam” (Steinbeck 2002:230-231).

É expectável que quando um condutor se encontre num cruzamento com semáforos e o seu se encontre verde, o semáforo da via com que se cruza esteja vermelho e por essa razão nenhum automobilista se cruze no seu caminho; assim como se nos encontrarmos numa fila no supermercado, ou para aquisição de um bilhete de ingresso para o cinema, não é expectável que quem chegue não ocupe o último lugar, mas antes se coloque no seu início ou mesmo num qualquer outro ponto da mesma.

É também compreensível que se estacionarmos um veículo em local onde está indicada a sua proibição, sabemos que existe a probabilidade de sermos objecto de sanção pecuniária por esse facto, do mesmo modo a circulação a mais de 120 Km/h na auto estrada, possibilita desde a sanção pecuniária até outras medidas mais gravosas. No entanto está de alguma forma vulgarizado no nosso país que a utilização do veículo até uma velocidade de 140 Km/h não se traduz em sanção, sendo neste caso a velocidade de 140 Km/h entendida como máxima admissível, sem sanção, logo de acordo com a norma.

Decorrem destes exemplos que os comportamentos que ocorrem são esperados e de fácil previsão e são entendidos como legais e legítimos, mesmo se formos objecto de sanção por parte das autoridades se estacionarmos em local indevido ou se nos deslocarmos numa auto estrada a 130 Km/h.

Da mesma forma o professor não necessita de ordem expressa para que leccione, pois é essa a função esperada no seu contrato de trabalho e aquilo que se exige a esse professor, assim como da mesma forma não é necessário repetir ao empregado de uma qualquer empresa quais as suas tarefas para ele realizar, pois as acções estão determinadas pelo desenho de cargo ou no contrato que realizou com o empregador.

As últimas funções de Comando que desempenhei foram as de Comandante do 1º Batalhão de Alunos da Academia Militar, no Ano lectivo 2003 /2004, tendo sob o meu

comando três<sup>19</sup> Companhias de Alunos, cada uma delas comandada por um Capitão. Durante todo o período em que trabalhamos em conjunto, fosse na gestão diária do Batalhão/Companhias, fosse cumprindo as directivas particulares emanadas pelo escalão superior, fosse no cumprimento das tarefas associadas à realização de cerimónias militares, exercícios de campo ou outras actividades, os Comandantes de Companhia cumpriam as indicações que lhe eram dadas por mim, chegando por vezes a *exceder-se* nas respostas às solicitações propostas.

No entanto posso colocar a questão do porquê da correspondência entre as ordens emanadas e as acções praticadas. Essa correspondência decorria do facto de ser suposto, de acordo com as regras institucionais, os Comandantes de Companhia obedecerem ao Comandante de Batalhão, decorriam da percepção de que no caso de não obediência estavam sujeitos a sanção disciplinar, decorriam porque existia a possibilidade de em caso de obediência serem recompensados disciplinarmente, ou decorria essa obediência da partilha de um objectivo comum de bem servir, colocando nesse propósito todos os recursos disponíveis e cumprir com aquilo que as funções desempenhadas exigiam.

Podem ter ocorrido qualquer uma destas modalidades, possivelmente todas em conjunto ou de modo alternado, tanto mais que cada um dos três oficiais Capitães podia ter percebido a relação criada de modo diferente dos outros.

A disposição para aceder às solicitações propostas é entendida como tendo um estatuto onde a legitimidade do proposto não é questionada, porque o que existe é um estado de estreita colaboração onde os objectivos de um que são partilhados pelos objectivos de todos. Desta forma a colaboração voluntária de todos os que se envolvem na relação social não decorre sequer de uma possível recompensa, seja ela de que tipo for, mas sim do facto de se partilhar um ideal de missão que se enquadra nos valores e motivações onde são aplicados todos os recursos disponíveis, para cumprir um objectivo que não sendo de um é de todos.

É a norma que vai balizar e alicerçar a nossa relação com os outros e vice versa, norma esta que não é imutável, pois vai sendo alterada com a evolução das sociedades onde nos inserimos. A mudança acontece por via da introdução e consciencialização de novos usos e costumes, valores e leis que quando aceites alteram comportamentos.

---

<sup>19</sup> No processo de mudança que a Academia Militar está a atravessar, constituiu-se o 1º Batalhão de Alunos, sediado no Destacamento da Academia Militar na Amadora, a três Companhias de Alunos, a 1ª, 2ª e 3ª Companhias que correspondem ao 1º, 2º e 3º anos de frequência dos diversos cursos.

Quando a norma é anti social, vai contra a vontade colectiva, ela transforma-se não num instrumento de aglutinação de comportamentos, mas surge antes como um instrumento de coacção. Nestas circunstâncias a resolução do conflito criado passa pela alteração da norma ou pela deposição de quem a criou, retirando-lhe os recursos que permitiram a sua introdução. São disso exemplo a alteração do regime de portagens na região do Oeste, a substituição de governos democráticos por via de sufrágio ou ainda o exercício de Golpes de Estado em regimes ditatoriais.

## ***2. Relação social de recursos e troca***

O poder é um conceito controverso, cada autor indica a sua tipologia defende-a, tendo como certo que alguém a irá contradizer/refutar. Não se encontra uma definição e tipologia que se enquadre em todos os domínios e fosse aceite de bom grado por todos, por isso ele é multidisciplinar, multifacetado, sendo objecto de estudo das mais variadas disciplinas, filosofia politica, sociologia, direito, ciência politica, geopolítica, estratégia, etc.

Relações de poder existem, desde as relações entre Estados, organizações, grupos e até mesmo entre pessoas singulares, bastando para isso a existência de dois elementos, tornando-se necessariamente numa relação social, “o conceito fundamental das ciências humanas é o Poder, no mesmo sentido em que a Energia é o conceito fundamental da física. Tal como a energia, o poder tem muitas formas, tais como a riqueza, o armamento, a autoridade civil, influência sobre opinião. Nenhuma delas pode ser encarada como estando subordinada a qualquer outra e não há nenhuma forma de que as outras derivem” (Russel 1990:13).

No entanto não será demais repetir que embora ele seja estrutural nas relações sociais, ele não deixa de ser volátil e contingente, não permanente, situacional, conjuntural, isto é, relativo. O poder torna-se relativo quando depende essencialmente da possibilidade de atingir diversas entidades, quantas mais conseguir influenciar mais abrangente se torna, estando associado a um determinado campo. Num determinado momento, o poder de A, sobre B, pode não acontecer sobre D, e em seguida poderá acontecer sobre D e deixar de se efectivar sobre B e estender-se sobre C.

Das diversas definições e tipologias do poder, e independentemente da forma como se manifesta o poder e dos meios que foram utilizados para o exercer, surge sempre a capacidade por parte de um actor conseguir obter os resultados por si propostos

traduzindo de facto eficazmente a sua vontade, onde os efeitos esperados foram efectivamente os efeitos produzidos.

Muitas formas de manifestação de poder podem ser aduzidas para justificar a obediência de uns e o comando por parte de outros, sendo no entanto aceite que o poder só existe nas relações sociais e é no interior da relação que cada um dos actores se manifesta apresentando cada um os seus recursos, recursos esses que traduzem a existência de uma capacidade, logo a existência de poder, que quando aplicados se traduzem no exercício do poder.

O poder só existe no interior de uma relação social, sendo um poderoso e outro não, sendo atributo da relação e não de uma pessoa. É encarado o poder fora ou independentemente de qualquer posição hierárquica de um agente em relação a outro, logo, fora do contexto organizacional. Abstraindo-se qualquer suporte organizacional, pode afirmar-se que o poder é menos atributo ou propriedade de um qualquer actor social, mas que é propriedade das relações sociais entre actores. Para o sociólogo, o poder não sendo atributo é considerado relação social entre indivíduos ou entre grupos, “o poder é a capacidade que indivíduos ou grupos possuem para fazer valer os seus próprios interesses, mesmo quando outros se opõem” (Giddens 2000: 408).

Afirma-se que uma relação de poder só existe no interior de uma relação social e que esta só existe se pelo menos duas entidades entrarem em relação, onde pelo menos uma reconhece a presença da outra. Estas relações sociais podem “aparecer de forma regularizada, com expressão num padrão normativo como serão os usos e costumes” (Moreira 2001: 55). Existindo relação que seja de poder, são aqueles que são objecto do exercício do poder que vão percepcionar como exercício do poder se manifesta.

Na realidade social que nos envolve e nas acções que praticamos e fazemos praticar todos os dias, está directamente associado um sem número de relações que nos fazem agir e que fazem agir os outros, por isso o poder não é uma coisa, é uma relação, porque não existe poder se outros não forem dominados ou influenciados, existindo a necessária capacidade de mobilizar e utilizar os elementos objectivos do poder, os recursos (Moreira 2001).

Quando um funcionário obedece e executa as suas tarefas no âmbito de uma empresa, isto acontece porque existem relações de poder presentes para que de facto ele desenvolva as suas tarefas e obedeça ao chefe. No entanto, as acções desenvolvidas e a obediência presente ocorrem por diversos motivos: a empresa corporizada no seu director

paga-lhe o salário em troca dos seus serviços; a norma exige obediência ao director; ou reconhece na organização e nas chefias objectivos e qualidades que o levariam a trabalhar de forma gratuita, desde que garantidos a sua segurança e bem-estar. Seria provavelmente possível encontrar estas três possibilidades.

No entanto quando o empregado se encontra a adquirir o último bilhete de ingresso para o cinema, não são reconhecidos recursos, ao chefe, que lhe permitam ficar com esse mesmo bilhete, pois a conduta (norma) em sociedade não permitiria que o chefe ultrapassasse várias pessoas da fila para adquirir o último ingresso. Podia eventualmente o empregado ceder o seu lugar na fila por troca com o seu chefe, ou ceder-lhe o bilhete de ingresso, sendo necessário perceber quais os motivos que conduziriam a tal acção.

O poder relativo que o chefe tem, relativamente ao empregado, na organização onde ambos trabalham não se verifica no contexto fila de cinema, ou numa outra situação. A existência ou o reconhecimento de poder por parte do empregado, fica confinado à empresa e apenas a ela, porque fora dela outras relações sociais se proporcionam.

A afirmação produzida por Bertrand Russel de que o poder, juntamente com a glória, continua a ser a mais alta aspiração e a maior recompensa do género humano (Russel 1990:12), coloca-nos uma questão. Onde está o poder?

Aceite aquela afirmação e seja o poder político, o poder económico ou outro, reputa-se de importante saber onde nos devemos deslocar para encontrar o poder, sendo certo que o poder não se encontra em lado nenhum por um lado e por outro, encontrasse em toda a parte, não tendo forma e por isso amorfo como refere Max Weber (1994). No interior de uma relação social, o poder surge como algo estruturante a essas mesmas relações e aceitando como válida uma definição de poder colocada nos termos em que A tem poder sobre B na medida em que aquele pode obrigar este a fazer algo que este não faria sem a intervenção de A, está, em minha opinião, a colocar-se as questões de poder de uma forma muito redutora, assistindo-se apenas a acções levadas a cabo por B se existir uma acção directa de A sobre B.

Então será relevante colocar a questão, não em termos de procura do poder, mas antes na procura e aquisição dos elementos que lhe dão origem, quando utilizados, os recursos.

Inventariando os recursos, poder-se-ia pensar que o poder não é atributo de uma relação social, mas antes dos seus actores, dando a ideia de que há uns que têm acesso a esses recursos e outros não, no entanto “a distinção habitual que a sociologia introduz

entre poder e a autoridade desmente tal apropriação ou expropriação " (Coster e Legras 1998 :181).

Por outro lado quando abordamos o poder enquanto tema também se relaciona o exercício do poder com os recursos que lhe estão associados, deixando perceber que certas pessoas têm poder e outras não.

Em tese todas as relações sociais são relações de poder excepto em casos limites de igualdade ou de simetria, não se conseguindo assim definir uma relação de poder, o que pressupõe que A não consegue que B faça qualquer coisa que ele não faria sem a intervenção de A, neste caso existe a ausência de poder ou uma relação igualitária dado que um parceiro não consegue impor a sua vontade ao outro e o inverso também tem que ser verdade para que a relação igualitária exista, podendo deduzir-se que o exercício do poder supõe que um parceiro impõe a sua vontade a outro.

Quando se afirma que o exercício do poder assenta em recursos, afirma-se que estamos perante uma relação assimétrica que se traduz na existência de recursos diferentes relativamente às partes que constituem essa relação. Esta assimetria global, assenta na dissimetria da natureza, características, qualidade, quantidade dos recursos que se traduzem na força física, coacção, manipulação, dinheiro, características pessoais, etc., de cada uma das partes que constituem a relação possuem, sendo aceitável que os fins justificam os meios desde que se consiga submeter o outro à nossa vontade, ou a aquiescência alheia levando as pessoas a abandonarem as suas próprias preferências e aceitarem as dos outros. Esta finalidade pode conseguir-se por ameaça, por castigo, recompensa pecuniária, exercício de persuasão, ou uma outra força mais profunda.

A influência, ou se quisermos o peso dos recursos envolvidos, entre as partes envolvidas na relação social são recíprocas só que de desigual importância. François Chazel aplica à noção de poder a designação de capacidades, por parte de um determinado actor, de conseguir os resultados visados e, em particular, de realizar acções eficazes.

Sendo aceite que "ao conceito de poder associam-se recursos, sejam eles económicos, organizacionais ou psicológicos, e é na utilização e acesso, maior ou menor, a esses recursos, que se traduz a capacidade relativa dos actores para realizar os seus objectivos" (Jesuino 1999:12), pressupondo-se aqui que a concretização desses objectivos ocorre na situação de interdependência pois existe uma relação na qual ambos interagem e quando essa relação não é igualitária.

Os recursos, ou instrumentos, presentes numa relação de poder podem configurar-se noutros termos, sem esquecer que é da obtenção de recursos e da sua utilização que se vai perceber a relação de poder, relação de poder essa que surge da comparação dos recursos em presença.

No exercício do poder estão presentes recursos, recursos esses que são utilizados e dessa forma dão origem inclusive, em alguns casos, a diversos tipos de poder. Por recurso, deve entender-se algo ou alguma coisa que sendo pertença de alguém, serve quando utilizado como um meio para obter um fim. Inclui-se nesta definição os bens materiais (imobiliários, financeiros, etc.) que determinada entidade possui ou pode vir a possuir, características endógenas ou exógenas do próprio (estatura, inteligência, capacidade retórica, personalidade, comportamentos, competências técnicas ou outras, etc.), posição social ou estatuto, posição que ocupa na organização, etc. e penso que é neste sentido que Max Weber afirma que “Todas as qualidades imagináveis de uma pessoa e todas as espécies de constelações possíveis podem pôr alguém em condições de impor a sua vontade, numa situação dada (Weber 1994: 33).

O político quando procura o poder, não procura este ou aquele órgão para o exercer, o que é procurado é a colocação, normalmente por eleição ou designação, em determinada função que no seu desempenho ocorre o exercício do poder sendo “a luta pelo acesso a essa capacidade suprema, pela sua manutenção e seu uso, define todo o fenómeno central da política” (Moreira 2001:110) como afirma Adriano Moreira a propósito dos contributos de Maquiavel relativamente às questões do poder.

Este exercício do poder ocorre normalmente por via legal, isto é os actos praticados e que faz praticar estão legitimados pelo desenho do cargo inscrito nas leis do Estado, sendo a função/posição ocupada não o poder, mas o recurso necessário para o seu exercício. Tanto mais que quando abandonado o cargo, deixa-se de possuir o recurso e a legitimação necessários e por essa via a possibilidade de exercer o poder político.

Se o empresário proprietário de uma rede de pontos de venda se dirigir a um dos seus balcões, assumindo que o funcionário não o conhece, o atendimento disponibilizado por quem o recebe é seguramente igual ou muito semelhante ao padrão de comportamentos que é seguido, para um cliente qualquer. Isto acontece porque embora o proprietário da rede de pontos de venda possa por e dispor, a seu belo prazer, do seu património ele não é reconhecido enquanto tal, pelo seu funcionário. Será com certeza



diferente o comportamento do funcionário, se ele souber que perante ele, está a pessoa que o pode despedir no momento seguinte.

Em ambas as situações, o proprietário da rede de pontos de venda mantém a mesma capacidade de utilizar os instrumentos disponíveis na relação com os seus trabalhadores, manter o pagamento de salários a horas, recompensar extraordinariamente o desempenho, ou em caso extremo despedir o funcionário, com ou sem justa causa.

Assumindo que o tratamento por parte do empregado é diferenciado, numa e noutra situação, então o que mudou, foi a capacidade de intervenção do empresário ou foi o reconhecimento, por parte do funcionário dos recursos logo poder, que antes não tinham sido reconhecidos.

Ao conceito de poder associam-se recursos, sejam eles económicos, organizacionais ou psicológicos. É na utilização e acesso, maior ou menor, a esses recursos, que se traduz a capacidade relativa dos actores para realizarem os seus objectivos. Por vezes, a realização de tais objectivos é medida por terceiros que poderão oferecer maior ou menor colaboração e é neste contexto de colaboração, que emerge o conceito de liderança a qual " implicaria a realização de objectivos comuns tanto dos líderes como dos seguidores" (Jesuino, 1999:12).

É da utilização dos recursos que se afirma que a entidade a ele sujeito realiza as acções preconizadas pela entidade que detém os recursos, e sendo o "poder de A sobre B é a capacidade de A conseguir que B faça alguma coisa que ele não teria feito sem a intervenção de A" (Étienne 1997 : 243), estamos perante uma definição de poder que não nega o que é afirmado sobre a existência de recursos.

Esta definição apresenta claramente que A tem recursos superiores aos de B, permitindo aquele (A) levar B a desenvolver acções de modo a conseguir o que pretende. Mas para A, conseguir uma resposta esperada de B, tem que utilizar ou ser possuidor de recursos que lhe permitam exercer o poder que detém, recursos esses que assentam essencialmente em duas variantes (Bernoux s/d).

A primeira variante é o constrangimento, no qual assenta o conjunto de meios de que o superior dispõe, sejam eles, físicos, materiais, administrativos, etc. Esta situação é aquela em que o superior utiliza a força para obter obediência.

A segunda, é a legitimidade que se pode definir, como a capacidade de o detentor do poder em fazer aceitar as suas decisões, tendo agora predominância o dominado pelo facto de passar pela sua adesão ou aquiescimento no desenvolvimento de uma tarefa. Esta

adesão passa pela forma como o detentor do poder consegue a obediência às suas ordens, passando por um nível de confiança entre subordinado e superior, apenas pela sua autoridade, pois ele soube legitimar o exercício do poder.

Existem, no entanto, algumas respostas que podem não ser respondidas pelas anteriores definições pelo facto de estas definições tenderem a considerar que uma das partes resulta triunfante relativamente à outra e não existem contrapartidas para aquele que realiza a vontade do outro:

- Um decide enquanto o outro suporta
- O poder é concebido em termos de tudo ou nada, enquanto a maior parte das relações, de uma forma geral, assenta em trocas (concessões) recíprocas. Dá-se algo para receber algo.

Nas definições de poder já enunciadas retira-se que quando B realiza acções preconizadas por A e de acordo com a vontade deste, subentende-se que B não recebe nada em troca, o que não é inteiramente verdade pois na essência da relação existe a possibilidade de troca logo, quando B executa a vontade de A, B está a receber algo de A, nem que seja o não receber nada, se a outra opção for o castigo físico, por exemplo, logo existem trocas de parte a parte.

É natural que nesta relação de troca não esteja presente apenas a vontade de exigir versus a de agradar, mas também estão presentes os recursos que cada parceiro detém e que são reconhecidos de parte a parte criando uma relação não só de troca como de dependência.

Norbert Elias colocou as relações de poder no quadro das situações de interdependência, definindo poder como alguém que exerce o poder sobre nós na medida em que nós dependemos mais de alguém do que ele depende de nós. Fazendo crer que as sociedades contemporâneas, complexas como são, vieram provocar uma interdependência entre os homens, originando assim relações de poder, assumindo-se que para além de ser uma relação interpessoal, o poder, constitui-se como uma das características estruturantes das sociedades modernas.

Para Michel Crozier, o poder é «a capacidade de A conseguir que, nas suas negociações com B, os termos da troca lhe sejam favoráveis», prosseguindo daqui uma relação recíproca entre indivíduos ou grupo de indivíduos, no entanto esta relação aparece desequilibrada atendendo aos recursos detidos por uma e outra parte. Nesta relação assimétrica não temos de facto uma das partes detentora de todos os recursos e a

outra sem nada, a relação que se nos apresenta será sempre de alguma parte ter mais que a outra, mas nunca uma delas aparecer desprovida de alguma possibilidade de troca (recursos) relativamente ao outro.

Ainda segundo Crozier numa relação de poder existe consentimento por parte daqueles que o suportam, porque se assim não for estamos em presença de coacção e não de poder. Neste caso o poder é concebido como a margem de liberdade de que alguém dispõe, no quadro da sua relação com o outro, de recusar o que o outro lhe pede, enquanto que na coacção essa liberdade não existe. Para uma melhor compreensão pode-se utilizar a descrição de Crozier e Friedberg, que advogam que uma relação apenas se torna uma relação de poder se:

- 1) a relação é «instrumental»: o poder é concebido em relação a um fim que motivará o envolvimento de outrem;
- 2) a relação não é necessariamente transitiva: todo o poder apenas existe realmente quando se exerce sobre outrem;
- 3) a relação é recíproca: todo o poder supõe a existência de uma troca entre os dois termos da relação; ele implica, por exemplo, a ideia de negociação, quer dizer, de uma pressão possível daquele que recebe uma ordem sobre aquele que a dá;
- 4) a relação é desequilibrada: todo o poder põe em presença indivíduos que não têm os mesmos recursos à sua disposição (Fischer 1992).

Uma relação de poder é sempre assimétrica pelo facto de existirem diferentes recursos em cada uma das partes envolvidas na relação e pressupõe que não são prejudicados os meios para alcançar os fins, aceitando-se que todos os meios (recursos), pelo menos em teoria, podem ser utilizados para submeter o outro à nossa vontade (força física, ameaça de sanção, manipulação, compensação financeira, influência, etc.) e para além do poder político que é supremo a todos os outros, esta existência de recursos promove normalmente a atribuição de uma determinada forma de poder.

O poder legítimo, é baseado na aceitação de que alguém tem autoridade para ordenar e ser obedecido, o que é reconhecido como legítimo pelos outros seus subordinados, ficando disponíveis para obedecer e executar as ordens difundidas.

O poder coercivo, normalmente associado à capacidade de punir sendo reconhecido por uns, que outros têm essa capacidade, executam as ordens recebidas com receio da aplicação de punição em caso de não obediência.

O poder compensatório, normalmente associado à capacidade de atribuir recompensa, de recompensar alguém, seja o objecto dessa recompensa valores pecuniários, bens materiais ou de posição.

O poder do conhecimento, que assenta na quantidade e qualidade de informação que é detida por alguém, informação essa que se reputa de importante e no reconhecimento de que essa informação é detida por uma qualquer entidade.

O poder de competência ou do especialista, baseadas na existência de competências e reconhecidas como importantes para o desenvolver de uma qualquer tarefa.

O poder carismático assente na admiração, respeito, valores e virtudes e que os outros reconhecem, identificando-se com o possuidor dessas características levando a respeitá-lo e a segui-lo, poder este que pode ser associado ao prestígio, prestígio este que pode ser adquirido de diversas formas e que pode conduzir à liderança.

### ***3. Uma definição de poder***

Pelo que anteriormente se afirmou facilmente se entende que sobre o poder várias definições se encontram e explicam. Desta feita e pegando nos ensinamentos anteriores pretendo fazer uma abordagem, penso, algo diferente relativamente às questões do poder.

Esta visão pretende colocar a ênfase, assumida como fio condutor do discurso, não em quem exerce o poder seja ele qual for, o político, o empresário, o director da empresa, o professor, o militar, etc. ou mesmo nos denominados tipos de poder, como seja o económico, político, financeiro, religioso, técnico, etc., mas sim colocar o discurso nos que são objecto do exercício desse poder.

No entanto e aceitando que o conceito de poder é manifestamente controverso, pela diversidade de autores que o abordam, pouco consensual pelo facto de nem sempre os autores estarem de acordo quanto a uma definição que satisfaça plenamente as diversas abordagens, quer à forma ou formas como se manifesta ou ainda quanto aos mecanismos que desenvolve, ainda assim manifesto a intenção de indicar qual a minha opinião sobre tão aliciante tema.

Ao propor abordar este tema levanto de início algumas questões às quais pretendo responder, e que para mim traduzem na sua essência a explicação dos mecanismos do poder.

Primeiro que tudo, o poder só pode ser exercido por alguém se o seu destinatário o reconhecer, o que por si só já implica reformular as definições conhecidas.

Em segundo, é necessário clarificar qual o papel dos recursos disponíveis ou percebidos como disponíveis por cada um dos intervenientes na relação de poder, pois penso que é do reconhecimento da utilização ou do reconhecimento da possibilidade de utilização dos recursos que se manifesta a relação de poder.

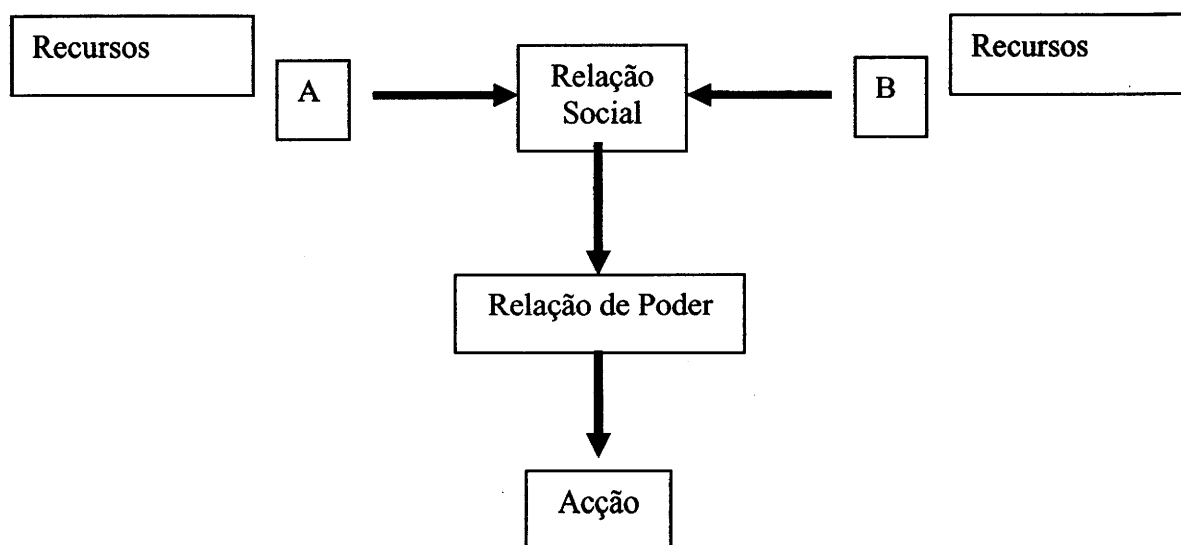
Pretendo socorrer-me das teorias do poder enunciadas, a relacional e a instrumental, pois é no conjunto e uso parcimonioso destas teorias e do conceito de legitimidade que penso poder explicar a minha percepção do que é o poder e por consequência a natureza da liderança.

Aceitando como válida a argumentação anterior penso que se poderá ir mais além na explicação do que é o poder, isto porque se o poder só existe no interior de uma relação social, manifesta-se importante o facto de o poder só existir quando é reconhecido.

Quando uma entidade A se relaciona com uma outra entidade B, desta relação ocorrem relações de poder porque uma das entidades reconhece recursos na outra entidade, o que quer dizer que o que é reconhecido não é o poder, mas sim os recursos por parte de uma entidade, relativamente a outra. É nesta relação de reconhecimento de recursos utilizáveis ou não que se manifesta a relação de poder.

É dentro de um determinado campo, na avaliação de recursos e na relação que se constitui que o poder é exercido, pois exercerá o poder aquele que viu reconhecido, em si, mais recursos. Então podemos esquematizar uma relação de poder como na figura 2.

**Figura 2 - Relação Social de poder**



As afirmações anteriores a serem correctas levam-me a formular o poder não como é usual, focalizando a atenção em quem detém os recursos e exerce o poder, mas sim sobre quem ele é exercido, tendo este último reconhecido recursos no outro.

Quando se apresenta uma qualquer definição de poder, surge-nos sempre na perspectiva de que existe a possibilidade de A provocar determinada acção em B de acordo com a vontade de A, pressupondo sempre que este (A) tem mais recursos que B, ou que nos parâmetros da troca, esta lhe seja favorável.

Entendo, no entanto, que a questão deve ser colocada um pouco de forma inversa. É B que na sua relação com A, percebe que este tem mais recursos que ele próprio ou nos termos da troca esta lhe é desfavorável, ou ainda, independentemente dos recursos disponíveis, B está disposto a aceitar a proposta de A, levando B a contribuir para os objectivos e intenções de A. Pode parecer que se está a mencionar o mesmo tipo de questões, mas de facto assim não é, pelo facto de colocarmos o EU não em A, mas sim em B.

Esta interpretação alteraria as formas de enunciação do poder, passando a elaborá-las, como sendo o poder o reconhecimento de B relativamente a A e não a existência de algo em A que promova uma acção em B. Desta forma a definição de poder poderia ser apresentada como:

**Figura 3 - Uma definição de Poder**

<p><b>Numa determinada relação social, B reconhece em A a existência de recursos superiores aos seus, levando aquele a contribuir para os objectivos de A.</b></p>
--

De facto não é dito praticamente nada de novo, no entanto deve ser referenciado que o ónus da existência de poder não assenta nos recursos que A tem ou não, mas na percepção que B tem da existência de recursos em A, mesmo não os tendo, o que em meu entender, faz toda a diferença.

No entanto, fica por responder de que forma são percepcionadas as ordens propostas por A e que são realizadas por B. A entidade B realiza as acções porque as entende conforme, por entender que são legítimas as acções propostas ou porque foi coagido a esse desempenho.

Colocando desta forma as relações de poder, passará a ser relevante perceber se B realiza as acções porque se revê nelas, aceita-as como legítimas e decorrentes da relação

de poder criada ou se em último caso, se se sentiu coagido a realizar essas mesmas acções, esquecendo desta forma se o que está em presença é a coacção, a recompensa ou um outro qualquer tipo de poder.

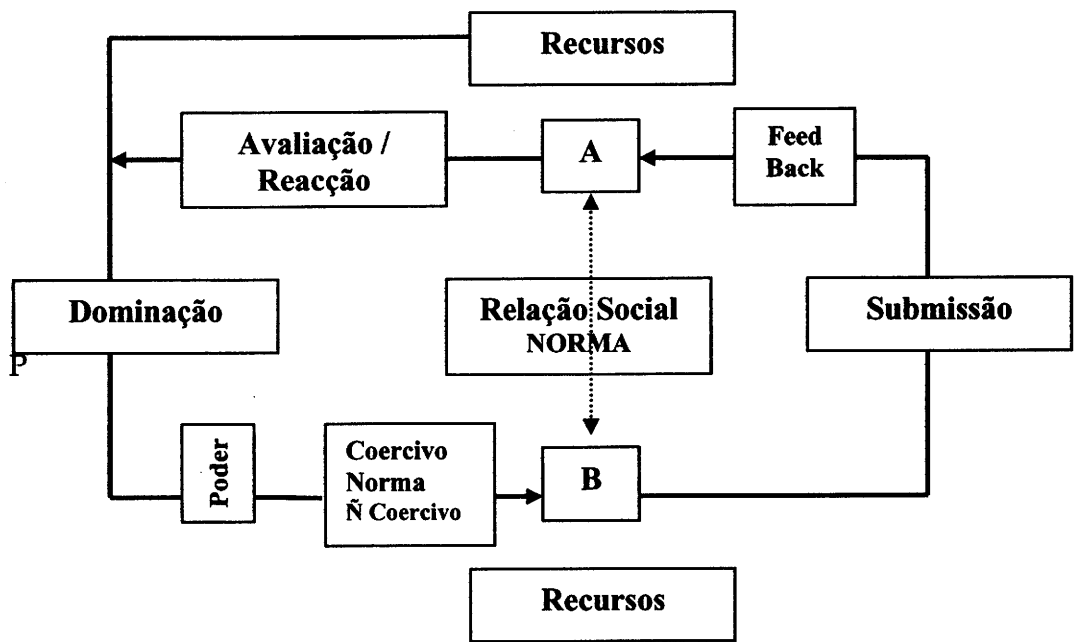
4. Uma arquitectura do poder - As Três Faces do Poder

Já se entendeu que o poder é um dos aspectos de qualquer relação social e que sempre que esta exista estamos em presença de relações de poder, sendo certo que B reconhece recursos em A, ou que A tem mais recursos que B para que a relação de poder ocorra, levando um a aquiescer com os objectivos do outro, faltando aqui em minha opinião definir as diversas possibilidades que legitimam ou não a acção de A sobre B.

Para esse efeito pode-se encontrar uma tipologia do poder no sentido de especificar quais as formas de relação que se podem apresentar e de que forma são vivenciadas, por quem é objecto dos recursos do poder.

Da forma como são reconhecidos os recursos e do modo como vão ser utilizados decorrem três formas diferentes de reconhecer o poder, poder da Norma, poder Coercivo ou poder Não Coercivo, e é dentro destas três possibilidades que o comportamento de quem reconhece os recursos a outrem se materializa, que é o que se pretende espelhar na figura abaixo.

Figura 4 - As três faces do poder

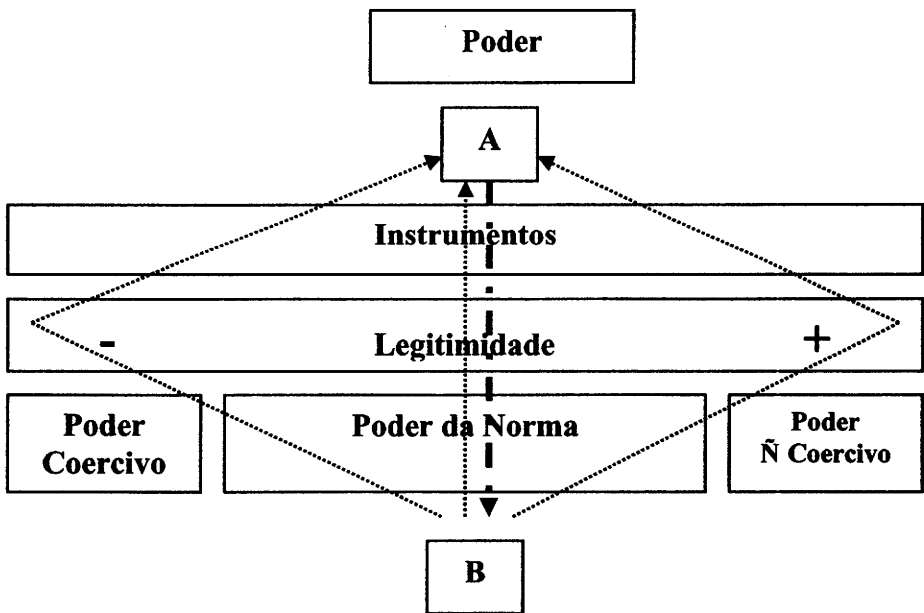


Pelo anteriormente afirmado pode agora apresentar-se uma arquitectura do poder, baseada fundamentalmente nos seguintes critérios:

- 1) O poder só existe no interior de uma relação social;
- 2) As relações sociais ocorrem na sua maioria de acordo com a norma;
- 3) São os recursos disponíveis ou assumidos como disponíveis que alicerçam a relação de poder;
- 4) O tipo de poder é entendido não por quem o exerce, mas sobre quem é exercido;
- 5) É a legitimidade, o elemento diferenciador, dos diversos tipos de poder.

Sendo assim apresento, na figura 5 a arquitectura do poder proposta.

Figura 5 – Uma arquitectura do poder



Nas figuras anteriores, estamos em presença de conceitos e relações que se coloca, agora, a pertinência de melhor clarificar, tanto mais que este modelo tem a pretensão de ser aplicável a qualquer situação, traduzida numa relação social e se transforme numa relação de poder.



#### **4.1. Relação Social de Dominação/Submissão**

Quando em presença de uma relação de poder, a relação social transforma-se numa relação de Dominação/Submissão, isto porque uma entidade desenvolve acções que uma outra lhe solicita. É certo que a entidade que solicita tem associado uma quantidade de recursos que lhe são necessários para provocar uma acção na outra entidade. Também será bom não esquecer que a outra entidade tem também os seus recursos, em quantidade menor, igual ou superior, que a entidade que faz a solicitação.

É no seio desta relação, que pode variar, que se desenrolam as relações de poder, comparando-se os recursos de cada uma das entidades, levando a que uma desenvolva as acções pretendidas pela outra.

Sendo determinada a relação de poder, o mesmo é dizer que uma entidade reconheceu mais recursos no outro do que em si próprio, e da aplicação desses recursos assim vão ser reconhecidas pelo menos de uma de três formas de poder, poder Legal, poder Coercivo ou poder Não Coercivo (Liderança). Sendo certo que de acordo com o tipo de poder reconhecido, assim a entidade que o reconhece desenvolve determinado tipo de comportamentos.

É neste sentido que posso apresentar de forma algo abusiva, como Aristóteles apresentava o poder tripartido, quando descreve a organização da família. Aristóteles descreve o poder como despótico – que descreve a relação patrão e escravo, onde a vontade do primeiro se sobrepunha à do segundo, não tendo esta possibilidade de evitar (Coacção). O poder marital – assente na relação marido/mulher, subjugando-se esta à vontade do primeiro, sendo essa a ordem natural das coisas, considerada no entanto como cidadã sua igual (Legal) e o poder paterno – onde sobressai a relação pai/filho o poder que o pai tem sobre o filho, considerado este como seu súbdito (Liderança) (Aristóteles 2000).

Pode daqui inferir-se que o poder assenta numa relação social de dominação por um lado e de submissão por outro e que se pode manifestar de três formas. Estas três formas serão diferentes na sua apresentação entre os intervenientes da relação atendendo ao grau de legitimidade que a entidade B reconhece nos actos da entidade A, assentando esta legitimidade não na legalidade dos actos ou intenções propostas, mas antes na disponibilidade que B apresenta para cooperar com A. O poder é reconhecido pelos outros, aqueles sobre quem ele é exercido e pode ser sentido, vivenciado, experienciado

de três formas – Coercivo – Legal – Não Coercivo (Liderança), mantendo-se assim a regra de três.

#### 4.2. A Relação é Contingencial

Como já afirmei anteriormente a maioria dos nossos comportamentos decorrem da norma, pelo que a situação que dá origem a uma relação social varia de acordo com o campo onde essa mesma situação ocorre. Pode ocorrer no interior da sociedade onde nos inserimos, na organização onde trabalhamos, no grupo de amigos do qual fazemos parte, na família ou mesmo no relacionamento individual com os nossos pares, superiores ou subordinados.

Pelo facto das circunstâncias onde ocorrem relações de poder serem diferentes e de este se manifestar ou ser sentido de forma diferente pressupõe a sua contingência, isto é, o que ocorre nesta situação não tem que acontecer naquela outra, tanto mais que pode afirmar-se que o poder tem características<sup>20</sup>, características essas que por si só vão implicar uma outra, ou seja, a contingência.

O poder é relativo pelo facto de ele só fazer sentido e existir quando um elemento se relaciona com outro ou outros, daí existir no seio das relações sociais; é específico de uma determinada relação social e não de outra e naquele período de tempo concreto<sup>21</sup> e para os objectivos propostos, tanto mais que os recursos em presença podem alterar-se e originar uma relação de poder inversa ou diferente e ou os objectivos propostos serem alterados e a relação de poder deixar de existir ou inverter-se.

Tem ainda um carácter de Subjectividade, pelo facto de o poder de uma entidade depender, em grande medida dos recursos que o outro pensa que ele detém ou pode usar, sendo por isso pessoais, dependendo o poder dos recursos reconhecidos, disponíveis ou não, de quem o exerce, que se traduzem na forma como são articulados, polarizados, impulsionados e aplicados os recursos disponíveis.

É também de fácil entendimento que o poder não é convertível, ou melhor, os recursos que o sustentam não o são. A existência em excesso de um recurso não proporciona em princípio a aquisição de um outro que não se possua, o facto de se possuir muitos recursos financeiros não pressupõe a possibilidade de desempenhar um

---

<sup>20</sup> Relatividade, Situacional, Subjectivo, Pessoal, não conversibilidade, multidimensional, Instantâneo, Instrumental, neutralidade Moral.

<sup>21</sup> Por momento deve entender-se tanto um período de tempo curto, como longo, dependendo o intervalo de tempo da duração da relação social criada.

determinado cargo, ou a aquisição de atributos pessoais, importantes para as relações interpessoais.

O poder tem um carácter multidimensional ou multifacetado porque ele quando se manifesta pode sustentar-se em um ou mais recursos, sendo instrumental no sentido em que o poder não é um fim em si próprio, é um meio para atingir fins ou objectivos e os recursos que utiliza são moralmente neutrais porque os recursos em si mesmo não têm significado éticos ou morais, aparecendo este significado na forma como se sente o poder e tendo como referência a norma.

A forma como o poder é sentido pode variar de entidade para entidade a que ele está sujeito, assim como pela pessoa que o exerce, variando de acordo com a situação que se vive no momento assumindo assim uma característica de contingência.

#### **4.3. Informação de Retorno/Feed Back**

Quando na relação social estão reconhecidos os recursos é delimitada a relação de poder, no sentido de se perceber quem solicita e quem é solicitado. A entidade que faz a solicitação tem a expectativa de se ver obedecido, logo está à espera de uma determinada acção. Se a acção produzida for a esperada ou agradar a quem fez a solicitação, então o ciclo de poder está fechado, podendo-se reiniciar novo ciclo. Se a acção produzida não for a esperada ou se não estiver do agrado de quem fez a solicitação, é iniciado um novo ciclo onde as entidades em presença recomeçam todo o processo até encontrar uma nova relação de poder, podendo neste caso a entidade detentora dos recursos alterar a forma como os utiliza ou mesmo utilizar outros até então não reconhecidos, ou não utilizados, funcionando este circuito ininterruptamente até que as acções realizadas sejam as esperadas ou do agrado de quem as solicitou, quebrar-se a relação de poder ou inverter-se.

#### **4.4. Recursos (tripla utilização)**

O conceito de poder está associado à noção de recurso aquilo que permite punir, normalmente com uma acção física contra outrem, traduzindo normalmente em poder coercivo, é também usual utilizar-se a capacidade económica, normalmente associada à recompensa traduzindo aqui um poder compensatório, a posição ocupada em

determinada relação social, assumindo-se como poder de posição, a personalidade normalmente associada ao carisma, poder carismático, etc., sendo normal referenciar a utilização de um recurso associado a um tipo de poder, força ao poder coercitivo, personalidade ao poder carismático, etc. Não é esse o entendimento que quero fazer quando se aborda a questão dos recursos.

Como se refere anteriormente por recurso deve ser entendido todo e qualquer atributo que estando disponível, ou percebido como disponível, tenha condições de ser utilizado ou não, decorrendo a sua utilização da vontade de quem o possui.

É natural que encontremos recursos que se podem verificar, medir e até comparar, como por exemplo, a força, o dinheiro, a posição na organização, etc. e outros que em primeira instância não são verificáveis, quero dizer passíveis de lhes ser atribuída uma unidade de medida ou passíveis de serem comparados, valores éticos, morais, características de personalidade. Podendo daqui deduzir-se que estaríamos em presença de recursos tangíveis e não tangíveis.

Independentemente da natureza dos recursos em presença o que importa reter é que eles em si próprios não representam um qualquer tipo de poder, mas sim eles próprios contribuírem para que na relação de poder a sua existência e possível utilização seja compreendida.

O que se pretende afirmar é que independentemente do tipo de recurso em presença, não é o recurso em si próprio que justifica a denominação de um tipo de poder, mas sim o poder ser percebido como um dos tipos de poder propostos decorrentes do recurso e da forma como ele é utilizado, dependendo sempre da relação social criada, decorrente da norma.

#### **4.4.1. Posição**

A posição detida por uma qualquer entidade não consubstancia em si mesmo um poder, o que dá substância ao poder de posição é a sua relação com outras posições no mesmo campo, pois como afirma Pierre Bordieu os campos são espaços estruturados e hierarquizados de posições, existindo por isso posições dominantes e posições dominadas. Quando se fala de posição, fala-se da utilização que se dá a esse atributo e que a quem o reconhecer como recurso vai ou não aquiescer aos pedidos solicitados por aquela entidade. A solicitação proporcionada pela posição detida pode em si própria consubstanciar uma percepção de um poder legal se for utilizada dentro do quadro legal e

de valores que a legitima. O detentor da posição superior pode solicitar tarefas para as quais está mandatado e reconhecido enquanto tal por quem vai executar, e daqui resultar um poder da norma.

O mesmo atributo de posição, embora reconhecido, pode não ser sentido como legal se as tarefas que estão a ser solicitadas fogem do âmbito da relação inicialmente criada e aceite, e aqui consubstanciar inclusive aquilo a que se chama normalmente abuso de poder, e ser sentido naquele que executa como poder coercitivo, porque sabe que ao não aceder à vontade de quem faz a solicitação, pode de alguma forma ser sancionado, mesmo que o entenda fora da norma.

O mesmo detentor da posição pode através de um atributo de persuasão, retórica, personalidade, comportamento ou mesmo por outro meio fazer passar a solicitação como um objectivo comum, traduzido numa mais valia para todos e inclusive dar o exemplo na produção daquilo que está a ser solicitado, configurando-se neste caso num poder de Não Coercitivo ou de Liderança.

#### **4.4.2. Força**

A utilização da força enquanto atributo físico ou outro, em última instância as forças militares, não pode à partida ser considerado como sendo um poder coercitivo, como normalmente é associado. Se a relação social criada entre o assaltante e o assaltado resulta porque o assaltante é mais forte do que o assaltado, então estamos em presença de um poder coercitivo, mas se o mesmo assaltante utilizar os seus atributos físicos para ajudar a desencarcerar um qualquer acidentado, estamos em presença de um poder legal, pois a norma obriga a que se preste todo o auxílio possível a quem dele necessita e tenha sofrido um acidente, já o mesmo assaltante se pertencer a uma determinada equipa desportiva e utilizar os seus atributos físicos para ajudar a melhorar o rendimento da mesma equipa e até galvanizá-la para a vitória estamos em presença do poder de liderança.

De uma forma simples encontramos situações, traduzidas em relações sociais e posteriormente de poder, que envolvem uma mesma entidade que fazendo uso dos mesmos atributos ou recursos conferem distintas formas de poder, nas relações criadas.

#### **4.4.3. Técnica/Competência**

A aquisição de conhecimentos e técnicas é na última medida um “poder” pessoal, poder esse que pode ser utilizado de diversas formas e divergentes objectivos e neste âmbito que esse poder pessoal deve ser encarado.

É normal atribuir poder de competência ou de especialista a quem é detentor de determinadas competências ou conhecimentos. As competências técnicas ou mesmo os conhecimentos adquiridos, atributos ou recursos, não consubstanciam por si só poder. Primeiro é necessário que elas sejam reconhecidas e sendo reconhecidas vai resultar de importância extrema, a forma como esses atributos vão ser utilizados.

Se a aquisição de determinado conhecimento for utilizada para a realização das tarefas que estão associadas ao detentor desses recursos, pode entender-se que estamos em presença de um poder legal percebido pelos outros, sejam seus pares, inferiores ou superiores.

No entanto se o detentor de determinados recursos fizer valer a existência desses recursos aos seus superiores como meio de solicitar regalias para as quais não estaria inicialmente habilitado, contrapondo com o abandono da empresa, o poder reconhecido da relação de poder criada, seja pelos seus pares, inferiores e principalmente superiores, será reconhecido como poder coercivo.

Numa situação em que o detentor dos recursos os utilize numa abordagem de mais valia para o desempenho das suas funções e se cumulativamente se serve desses recursos para mobilizar os seus pares, inferiores e mesmo os superiores, estaremos seguramente em presença de poder de liderança.

#### **4.4.4. Financeiro**

Como foi já anteriormente referenciado a utilização do dinheiro (recurso) como recompensa pode ser encarada de três formas, uma coerciva quando a sua utilização pressupõe a realização de tarefas que vão contrariar a norma em vigor, outra legal quando a recompensa é devida e corresponde às tarefas desenvolvidas, sendo certo que uma das motivações relacionadas com os actos praticados foi a existência de uma recompensa financeira, sendo no entanto mais difícil relacionar a existência de um recurso financeiro com a liderança.

Um recurso pode ser sentido numa dada situação por uma entidade como legal, por exemplo, a recompensa pecuniária por um trabalho extra desenvolvido em que neste caso é pressuposta uma gratificação também extra. Mas o mesmo recurso financeiro pode ser utilizado como coercitivo numa outra situação, por exemplo, a título de gratificação extra (corrupção/gorjeta) para que determinada tarefa seja realizada primeiro que outras que a norma indicaria (momento da chegada) ou mesmo indicar a não realização da tarefa, por outro lado o mesmo recurso (financeiro) pode ser utilizado como recompensa de um trabalho realizado e pelo qual não se esperaria uma recompensa pecuniária, por exemplo, o funcionário que desenvolve trabalho sem a intenção de ser recompensado, mas apenas porque quer participar de um determinado projecto e considerar que será uma mais valia contribuir com o seu esforço para os objectivos da equipa com quem trabalha.

Quando colocamos a cenoura à frente do burro para que ele ande mais depressa não falamos seguramente de liderança, pois se no final da tarefa é esperada a recompensa entramos nas modalidades anteriormente referidas pode, no entanto surgir a recompensa financeira no final da tarefa, não de modo esperado, mas porque é entendido que esse possa ser o ou um dos recursos adequados, enquanto reforço positivo ao nível da motivação, para manter esta relação de poder. Pode dar-se o exemplo dos prémios de jogo, que existem nas diversas modalidades desportivas, embora a recompensa financeira apareça antes do jogo se realizar, a participação nos lucros na empresa, onde pode ocorrer ou não a divisão desses lucros pelos empregados, sendo opção da administração investir, repartir ou ambas.

#### **4.4.5. Pessoais e Sociais (interpessoais)**

Entenda-se por características pessoais, traços, comportamentos, aquelas que são natas e inatas ao indivíduo, podendo como sabemos serem passíveis de aperfeiçoamento, ou mesmo adquiri-las quando não as possuímos excepto, por enquanto, naturalmente aquelas que são geneticamente adquiridas.

Quero dizer que qualidades, entre outras, como a Coragem; Capacidade de Decisão; Confiança; Entusiasmo; Iniciativa; Integridade; Espírito de Justiça; Competência; Lealdade; Comunicação Assertiva, Frontalidade, Verdade, Exemplo, Solidariedade, Amizade, Capacidade retórica e de influência, podem ser melhoradas se já adquiridas ou adquiridas se não existirem.

Estas são algumas das qualidades que se praticadas propiciam a que uma relação de poder se traduza e seja sentida como de Liderança, levando os subordinados a desenvolver tarefas de acordo com os objectivos do grupo, sentindo esses objectivos como seus. Em todo este processo pode ser necessário desenvolver acções conducentes à alteração de formas de agir e de pensar, possibilitando que na utilização desses recursos surja a mobilização de um grupo para desenvolver um trabalho de excelência.

No entanto pode verificar-se que o produto final é apropriado por quem desenvolveu e proporcionou esse estado de motivação, estado esse que foi necessário para realizar determinada tarefa, percebendo-se então que os comportamentos praticados e solicitados não foram se não um meio para a aquisição de um fim, sendo natural que seja entendido que a “sua liderança não traz nenhum bem-estar aos dominados, então há a possibilidade de desvanecer a sua autoridade carismática” (Weber 1994:159) e que quem participou nessa tarefa sinta que foi coagido porque o comportamento final fugiu à norma então criada, o objectivo entendido como do grupo, afinal não era de todos, mas apenas de um, traduzindo-se aquilo que inicialmente indiciava ser uma relação de liderança, numa utilização de recursos de forma coerciva.



## **5. O Poder da Norma**

A forma de poder, traduzida por Norma, manifesta-se pelo entendimento que B faz de A, no sentido em que este último reconhece e aceita, tornando-se voluntária a sua acção, que pela norma em vigor no momento e no local, as propostas de A estão de acordo com a norma, logo existe legitimidade para se fazer obedecer.

Aqui a assimetria de recursos ocorre directamente da norma em vigor resultando esta situação normalmente de relações onde está presente a função posição. Função posição que pode ser hierárquica decorrente do posto que se detém (caso da instituição militar), do posto ou função que desempenham numa qualquer organização, posição (sexo, idade, estatuto social) de acordo com a norma socialmente aceite, da situação que se vive e assim obriga.

A posição pode ser adquirida pelo grau de formação, idade, lugar que se ocupa, etc. Entendo que esta é a forma de poder que mais ocorre nas relações sociais sendo, no entanto na maioria das ocorrências invisível, invisível porque está inscrita naquilo que podemos chamar de padrão de socialização.

Desde que nascemos que somos confrontados com a norma, isto está correcto, aquilo não se faz, independentemente das razões aduzidas à explicação e de alguma forma existe um padrão constante e semelhante na nossa formação enquanto cidadãos. Numa mesma sociedade os valores, costumes e regras são assimilados de forma semelhante por todos, correspondendo a esse facto comportamentos esperados e previsíveis.

O assassinato e o roubo não são comportamentos normais em sociedade, não porque não possam ocorrer, mas porque os valores e costumes assim o obrigam não sendo aceite por todos, sendo certo que a sua prática ocorre em sanção. É normal o funcionário obedecer ao seu chefe directo nas ordens emanadas por este e que se espelham na sua função, sendo até normal nada dizer-se para que todo o sistema funcione, existe a norma que, quando aceite, regula os nossos comportamentos.

O poder da norma pressupõe a existência de regras de conduta, mais ou menos explícitas, segundo a qual a sua não observância pode ser traduzida em sanção, quer dizer que se o comportamento de um qualquer elemento A não estiver de acordo com a norma da situação em causa, pode como consequência estar sujeito a sanções. A sanção deve ser entendida como algo abrangente que vai desde a reprovação dos actos praticados por parte do grupo onde se insere, expulsão do grupo de que faz parte, castigo físico ou

pagamento de uma quantidade em dinheiro que a lei prevê ou até em último caso a perda de liberdade ou perda da vida nos Estados onde exista esta sanção.

## **6. O Poder Coercivo**

No modelo apresentado o poder coercivo pretende traduzir um nível mais baixo de legitimidade, ou mesmo um grau nulo, se for o caso, de legitimidade, que uma entidade B reconhece numa outra A, de forma a levar aquela (B) a contribuir para as intenções e objectivos desta (A).

Pressupõe uma assimetria de recursos disponíveis bastante grande entre as duas entidades e um grau de aceitação, logo legitimidade, muito baixa ou mesmo nula por parte de B relativa a A.

Perante um assalto e sob a ameaça de ser maltratado fisicamente o assaltado é *obrigado* a entregar a carteira, sabendo que se o não fizer pode em último caso perder a vida. Por ordem do patrão e perante a expectativa de despedimento ou de receber más informações não sendo promovido, o empregado faz mais horas de trabalho mesmo que para o efeito não seja remunerado.

Este tipo de situação ocorre quando o assaltante exige os bens de outra, colocando em causa a integridade física do assaltado, percebendo este que sendo a ordem ilegal a não aquiescência se pode traduzir em danos ainda maiores, passando a colaborar tornando assim a sua acção voluntária.

É o empregado que desenvolve tarefas que lhe não estão prescritas no acordo de trabalho, ou trabalha mais horas sem ser remunerado, sabendo que se o não fizer pode ocorrer em sanção, seja ela o prémio que não recebe, as informações pioram comprometendo assim a sua ascensão na carreira, seja em última instancia o despedimento. E o que acontece àqueles que não colaboram, assumindo uma posição contrária ao que está a ser solicitado, porque entendem a solicitação como fora da norma, e os recursos disponíveis não são passíveis de ser utilizados.

Neste caso duas situações podem ocorrer. Existiu uma má avaliação dos valores, motivações e recursos e são sofridas as consequências da não voluntariedade dos actos

propostos, o assaltado fica sem a bolsa e sofre danos físicos para esse efeito e o empregado, não recebe os prémios, piora as informações e em último caso é despedido.

Uma segunda possibilidade existe ficando a relação de poder invertida, colocando a entidade que supostamente estaria sob coacção numa posição de vantagem, traduzida em poder. Isto porque o assaltante pode não ter as motivações e os recursos suficientes para consumir o assalto ou mesmo o seu quadro de valores não lhe permitir molestar o assaltado, em caso de não concordância deste. O empregado pode sempre fazer valer os seus direitos e socorrer-se dos meios legais à sua disposição fazendo pender a relação de poder a seu favor, desenvolvendo apenas as tarefas que lhe estão descritas no desenho de cargo, trabalha as horas pelas quais é remunerado, sendo todas as restantes pagas à parte, podendo mesmo discordar das informações que lhe estão a ser atribuídas. Este comportamento pode resultar e a relação ser-lhe favorável ou em última instancia pode mesmo assim incorrer em sanções por parte do empregador.

No caso do poder coercivo estamos em presença de três situações distintas, mas todas relacionadas ou mesmo dependentes da norma. Uma em que a solicitação proposta não está de acordo com a norma, no entanto a não concordância com a acção proposta está sujeita a sanção, considerando-se a sanção o motor da acção. Quando são avaliados os recursos e motivações é percebido que a não concordância com o que está a ser solicitado trás consequências negativas a quem não age adequadamente ao solicitado, sabendo-se que a solicitação não está de acordo com a norma.

Uma outra situação traduz-se na consciência de que os actos propostos, assim como a aquisição dos recursos apresentados não estão de acordo com a norma, passando a existir uma troca entre algo que é desejado, bens materiais, dinheiro, posição diferente e melhor na organização, por uma acção que é solicitada. Ambos os intervenientes na relação estão conscientes que os actos praticados, quer por um quer pelo outro, não estão conforme a norma, podendo daí inclusive surgir sanções para ambos.

Pode ainda surgir uma outra modalidade de coacção, talvez mais difícil de explicar e compreender, que decorre da alteração da percepção da norma por parte de uma entidade. A alteração da norma é proposta por alguém, que utiliza normalmente recursos retóricos, alteração esta que é aceite por outrem e que por via dessa alteração desenvolve tarefas, que então entende legítimas, que de outro modo não faria. Esta modalidade só é percebida como de coacção quando aquele que alterou a sua norma de referência, toma consciência que de facto o novo quadro normativo não corresponde aos objectivos

preconizados inicialmente, pelo que até aquele momento encontrava-se num outro tipo de poder que podia ser o poder não coercivo (de liderança), mas como já se entendeu este só é legitimado à posteriori.

## **7. O Poder não Coercivo (Liderança)**

O funcionário que trabalha até mais tarde sem que isso lhe seja pedido, mas porque acredita que o fruto do seu trabalho irá proporcionar um melhor rendimento da equipa onde está inserido, cumprindo melhor os objectivos da empresa. Os soldados que seguem o seu comandante, até à morte se for necessário, na realização de uma qualquer missão, porque acreditam nesse mesmo comandante. Os seguidores de Jesus Cristo, de Martin Luther King ou mesmo de Ganhdi.

Estes exemplos não são passíveis de se incluírem nas modalidades antes apresentadas (norma e coercivo), quer então dizer que estamos perante uma outra possibilidade de alguém realizar determinadas acções sem que para isso se sinta coagido ou entenda as ordens emanadas como legais, estamos perante a percepção de uma outra forma de entender as relações de poder e como ela se materializa.

Estamos em presença de uma relação de poder onde o que importa em primeira instância não são os objectivos particulares de uma determinada entidade, mas antes os objectivos do grupo, criando uma sensação de pertença, um destino comum, relação essa que tem como elementos fundamentais “ (1) O exercício intencional do poder e influência por parte de um actor; (2) A natureza colectiva do destinatário; (3) A preocupação com os objectivos comuns; (4) a legitimação predominantemente psicológica”(Jesuíno 1999: 14).

Esta terceira forma de perceber o poder envolve características que na sua essência se traduz na não existência de coacção para que sejam aceites as propostas preconizadas, e se não forem aceites as propostas formalizadas esta não-aceitação não é objecto de sanção, sendo o sujeito passivo livre de optar por prestar a sua colaboração ou não.

O líder pode surgir de duas formas, o puro ou emergente, sendo rara a sua aparição por existirem condições muito próprias para o seu surgimento (ausência de relações de poder de qualquer natureza). Por outro lado, pode surgir o líder designado ou organizacional. Neste último caso temos um elemento que pela norma já recebeu

legitimidade para se fazer obedecer de acordo com os padrões que a norma em causa oferece. Neste caso é necessário perceber de que forma é ultrapassada essa “barreira” e deixar de ser exercido um poder decorrente da norma, para passar a ser exercido um poder não coercivo.

Este poder não coercivo é percebido quando os elementos subordinados, obrigados pela norma, deixam de reconhecer o detentor do poder formal pela norma, mas sim por algo mais. Este algo mais, ao que chamo dupla legitimidade, ou seja um conjunto de recursos fundamentalmente (pessoais e sociais) que quando exercidos ao conjunto dos seguidores e a cada um de per si, fazem com que estes reconheçam não apenas o detentor do poder formal, já legitimado, mas alguém que eles reconhecem, que tem condições para os comandar, atribuindo-lhe uma dupla legitimação, surgindo assim a liderança.

“O impulso do poder tem duas formas: a explícita, nos líderes e a implícita nos seus seguidores. Quando os homens seguem voluntariamente um líder, fazem-no com vista à aquisição do poder pelo grupo que ele comanda e sentem como seus os triunfos do líder.” (Bertrand Russel 1990 : 17)

Bertrand Russel coloca-nos o poder como sendo uma relação entre líder e liderados e onde os objectivos adquiridos não são pertença de um só, aquele que formalmente detém o poder, mas sim, pertencente a todos e para o qual cada um participou de livre iniciativa.

Neste caso pretende-se demonstrar que a entidade que preconiza a solicitação desenvolve no âmbito da relação social um conjunto de comportamentos associados aos recursos em presença, às motivações e à norma, que irão ser reconhecidos pela outra entidade, provocando na entidade que aquiesce o reconhecimento da existência de poder na entidade que ordena. Inicialmente o quadro de valores, as motivações podem ser diferentes em cada um dos intervenientes, no entanto quando se proporciona a relação de poder e são manifestados os recursos esse quadro de valores e motivações traduzem-se na prossecução de objectivos comuns a todos e livremente aceites.

Este poder é um poder assente no consentimento traduzido num contrato seguramente social e psicológico, traduzido em político (exercício do poder), entre quem

ordena e quem obedece, existindo a necessária legitimidade (dupla) para o exercício do poder, que se manifesta e materializa fundamentalmente pelas características do chefe.

O poder não coercivo, é a liderança, e não pressupõe a existência de sanções no caso da não aquiescência, e ocorre tendo como referência a norma, ultrapassando-a, no entanto pretende que a produção de tarefas ocorra num patamar qualitativo superior àquele que seria esperado se decorresse da norma.

O poder de liderança pretende promover acções de acordo com a norma, no entanto tem como objectivo que o executor das tarefas solicitadas as desenvolva sem que exista o sentimento de obrigação, mas antes que ele as sinta como suas desenvolvendo trabalho acima do que era esperado partilhando ao mesmo tempo de um mesmo objectivo do grupo onde está inserido.

Como se afirmou anteriormente o poder legítimo é aquele que se faz obedecer voluntariamente, e mais legítimo o poder for menos terá que recorrer à coacção para se impor, pelo que este poder não coercivo, duplamente legitimado, é a arte de exercer influência e conseguir adesão, logo liderança.

*A Liderança é inatingível, e assim nenhuma arma poderá vir um dia a substituí-la. Gen Omar N. Bradley*

## **Capítulo 7 – Liderança**

### **1. O que é a Liderança**

Os estudos sobre liderança interessavam e interessam porque em boa medida existe uma intenção eminentemente prática no sentido de melhorar as organizações, permitindo que no processo de selecção dos seus funcionários estes aspectos fossem tidos em linha de conta, como hoje ainda acontece, ou por outra via se possibilite a formação dos funcionários.

O conceito de liderança percorreu e percorre o mesmo caminho que ocorreu com o poder, dado que existem tantas definições como autores que sobre a liderança se debruçaram, dando cada um deles a sua definição e caracterização do que significa a liderança, daí decorrendo a existência de uma miríade de definições e significados associados.

Sendo a Liderança uma relação privilegiada entre líder e seguidores, é natural que tenha sido objecto de diversas investigações e estudos, com diversas orientações, de acordo com as correntes de pensamento da época, pelo que os primeiros estudos científicos sobre liderança, centraram-se mais no líder do que nos processos de liderança.

Segundo House a Liderança “é a capacidade de um indivíduo influenciar, motivar, e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações de que são membros” (Cunha et al., 2003:268).

Pelletier refere a liderança como “a capacidade de suscitar a participação voluntária das pessoas ou grupos na prossecução de objectivos definidos” corroborando esta ideia Lourenço indica que “para a Liderança se exercer, o grupo, explicita ou implicitamente, necessita de consentir a influência do Líder, de admitir (a si mesmo) ser influenciado (Cunha et al., 2003:268) decorrendo daqui que existe o exercício da autoridade de determinado indivíduo relativamente ao grupo e que esse exercício é aceite pelos outros.

No entanto Ferreira *et al* (2001) indicam que “liderar implica a existência de um indivíduo que tem capacidade de influenciar um grupo de indivíduos” e que por isso “liderança pressupõe um destinatário colectivo, no que se distingue do poder, do comportamento político ou da influência social” (Ferreira *et al* 2001:377), afirmações com as quais não concordo confirmadas com o que anteriormente se afirmou sobre poder.

Jago define liderança como “o equivalente a um exercício de influência não coerciva que pretende coordenar os membros de um grupo organizado no alcance dos seus objectivos de grupo” (Ferreira *et al* 2001:378).

A liderança tem diversos conceitos associados e cada um deles implica um significado diferente (tabela 1), existindo sempre questões onde se pretende saber se a liderança é um processo colectivo ou se pelo contrário existe alguém que se especializa e assume o papel de líder.

Será porventura difícil escolher uma definição, e verificando-se a dificuldade temos a opção de recolher características de algumas delas e formular uma outra, mas como vemos, dependendo da concepção de liderança proposta assim se coloca a tónica seja no líder e seus atributos, no comportamento, no grupo, nos papéis que cada um desempenha, na relação de poder, etc.

Para Orlindo Gouveia Pereira as relações de liderança, são relações de poder, no sentido em que o poder que o líder exerce depende mais do próprio e do seu comportamento, do que das situações de contexto onde se estabelece essa relação, tornando-se num poder pessoal (Pereira 1999), podendo daqui confirmar-se o que foi e vai ser dito sobre o líder emergente e o líder organizacional, em que este último só é líder quando despido do poder atribuído pela organização a que pertence.

Bertrand Russel, (1990) coloca-nos o poder como sendo uma relação entre líder e liderados e onde os objectivos adquiridos não são pertença de um só, aquele que formalmente detém o poder, mas sim, pertencente a todos e para o qual cada um participou de livre iniciativa. Na expressão de Bertrand Russel, quando este se refere ao poder, encontramos dois novos conceitos, Líder e Liderança. Líder é uma grafia aportuguesada da palavra inglesa *leader*, e significa, em português, *guia virtual* e, em brasileiro *condutor*. Por seu turno, liderança é o neologismo correspondente a líder,



significando a «qualidade ou função de líder, governança», independentemente do significado que lhe queiramos atribuir é uma palavra recente<sup>22</sup>.

**Tabela 1 – Conceitos e significados de Liderança**

Concepções de liderança	Caracterização
<b>Centro do processo grupal</b>	A liderança envolve a proeminência de um ou alguns (poucos) indivíduos sobre os outros. Em virtude da sua especial posição no grupo, o líder determina a estrutura, atmosfera, ideologia e actividade do grupo.
<b>Personalidade e seus efeitos</b>	O líder possui qualidades que o distinguem dos seguidores
<b>Arte de induzir a obediência</b>	A liderança é a capacidade de imprimir a vontade do líder nos seguidores, e de induzir a sua obediência, respeito, lealdade e cooperação.
<b>Exercício de Influência</b>	A liderança é uma relação entre líder e seguidores na qual o primeiro influencia mais do que é influenciado. Devido ao líder, os que são liderados agem diferentemente do que fariam sem ele.
<b>Acto ou comportamento</b>	A liderança é o comportamento de um indivíduo que está envolvido na direcção das actividades do grupo.
<b>Forma de persuasão</b>	A liderança é a persuasão bem sucedida, sem coerção: os seguidores são convencidos pelos méritos do argumento, não pela coerção do líder.
<b>Relação de poder</b>	A liderança é um tipo particular de relação de poder, que se caracteriza pela percepção dos membros do grupo de que outro membro tem o direito de lhes prescrever comportamentos relacionados com a actividade do grupo.
<b>Instrumento de alcance de objectivos</b>	A liderança é o processo de arranjo de uma situação, de tal modo que os membros do grupo, incluindo o líder, podem alcançar objectivos comuns com a máxima economia e o mínimo de tempo, esforço e trabalho.
<b>Efeito emergente da interacção</b>	A liderança é um processo de estimulação mútua através do qual a energia humana é dirigida para a prossecução de uma causa comum.
<b>Papel diferenciado</b>	Cada membro de um grupo, organização ou sociedade ocupa uma posição. Em cada uma delas, espera-se que o indivíduo que a ocupa desempenhe um papel mais ou menos bem definido. O líder desempenha, pois, o papel que lhe é atribuído – que é diferente do atribuído aos seguidores.
<b>Iniciação da estrutura</b>	A liderança é o processo de criação e manutenção do padrão de relacionamentos e papéis. Ela permite manter a eficácia dos sistemas de decisão.
<b>Combinação de elementos</b>	A liderança envolve aspectos de personalidade, processo de influência, comportamento, poder, etc.

(Rego 1998:24)

<sup>22</sup> Jesuíno encontra a palavra no Dicionário de Moraes (1980) e a Porto Editora nada refere na sua 5ª edição, 1983, do Dicionário de Língua Portuguesa, sobre estes termos. No entanto, a 7ª edição contempla já os termos líder, liderança e liderar.

Por outro lado a Liderança pode ser definida em termos comportamentais, como sendo um comportamento intra - grupal de seguimento, de uma pessoa que orienta a acção do grupo, de forma tacitamente consentida e afectivamente desejada. Tal seguimento pode atingir extremos, pode levar o grupo a expor-se a perigos mortais, como acontece na Guerra, configurando a liderança, na sua expressão suprema, uma forma de relação excepcional (Pereira 1999).

Podíamos aqui fazer emergir o conceito de poder condicionado de Galbraith e as suas fontes de poder e mais especificamente a personalidade, esta mais relacionada com o poder condicionado onde “os bons soldados têm compromisso com a causa pela qual lutam, essa disposição para aceitar a morte e a mutilação exige o moral elevada que provém da crença” (Galbraith, s/d : 43). Esta crença está associada ao condicionamento pela educação formal - família, escola, universidade, aceitação da liderança - a submissão voluntária à vontade de outros, é ainda coisa normal e louvável. O que se percebe da Personalidade, enquanto fonte de poder é que esta está ligada à crença e poder condicionado, sendo a personalidade autentica aquela que submete persuadindo, e cultiva a crença, « exercendo a liderança».

Penso que embora nos aspectos específicos da personalidade possamos encontrar atributos (precisão, simpatia, seriedade, eloquência) que poderão ser os de um líder, liderar é muito mais do que “ a capacidade de persuadir os seguidores a aceitarem as soluções que propõe para os problemas deles, a seguirem os caminhos que abre para as metas pretendidas”(Galbraith, s/d : 62). O exercício da Liderança inspira fé e confiança, favorece a formação de expectativas positivas, motiva e empenha, atenua ansiedades e dúvidas, protege e apoia os subordinados, como “Pedro Bala que era muito, mais activo, sabia planejar os trabalhos, sabia tratar com os outros, trazia nos olhos e na voz a autoridade de chefe” (Amado 1999 : 33), alicerçando a liderança através do exemplo.

Yukl coloca a liderança como sendo “um processo através do qual um membro de um grupo ou organização influencia a interpretação dos eventos pelos restantes membros, a escolha dos objectivos e estratégias, a organização das actividades de trabalho, a motivação das pessoas para alcançar os objectivos, a manutenção das relações de cooperação, o desenvolvimento das competências e a confiança pelos membros, e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização” (Cunha et al., 2003:268).

Esta definição aparece mais completa e complexa e reconhece o papel que alguém desempenha no seio de um determinado grupo, levando este a desenvolver determinadas tarefas através de determinados mecanismos como a cooperação e desenvolvimento da confiança entre pares. Grupo que pode encerrar diversas extensões, “podendo falar-se de liderança mundial, em casos ainda mais excepcionais”(Pereira 1999: 301), como o caso do Papa João Paulo II, apontado pela generalidade dos comentadores como o primeiro Líder mundial.

No entanto a liderança também é reconhecida como sendo um processo de influência de alguém para com o outro ou para com os outros no seio de uma relação social e sendo contingencial pode não existir diferença entre líder e seguidores, pois estes podem alterar os papéis de acordo com as circunstâncias do momento, excluindo nesta relação a possibilidade de coacção.

Existem também algumas divergências relativamente à questão ética no processo de Liderança sendo reconhecido que as pessoas são influenciáveis quando estão em presença de acções que são benéficas para elas e/ou para o grupo a que pertencem e assumindo-as como eticamente correctas, existindo também quem advogue que assim não é, e que para o exercício da liderança não é necessário os procedimentos sejam eticamente aprovados podendo ser reprováveis aos olhos do outro, existindo neste caso possíveis múltiplas motivações para a aquiescência dos seguidores.

## ***2. Teorias de Liderança***

A liderança pode ser entendida como estando assente em características da personalidade, exercício de influência, persuasão, associada a determinado tipo de comportamentos ou traços físicos, ou como uma combinação de todas ou algumas das anteriores. A Liderança é seguramente uma relação privilegiada entre líder e seguidores, sendo natural que tenha sido objecto de diversas investigações e estudos, existindo uma quantidade imensa de literatura sobre o tema liderança, que por vezes não são mais do que uma pequena abordagem de uma das várias teorias estudadas, embora funcionem como grandes sucessos comerciais e de ensino.

A abordagem à liderança foi feita de várias formas, seja pela via universalista na tentativa de encontrar o homem ideal, para todas as situações, fosse numa perspectiva contingente dependente da situação, fosse ainda com a preocupação de encontrar quais os

traços do líder ou ainda os seus comportamentos. Jago indica uma tipologia, normalmente seguida, em quatro grandes grupos (Tabela 2), tendo como referência bases teóricas e empíricas, onde cada grupo indica uma fase distinta de estudo da liderança (Jesuino 1999 :21).

**Tabela 2 – Tipologia da Liderança segundo Jago**

Características	Universal	Contingencial
Traços	Tipo I	Tipo III
Comportamentos	Tipo II	Tipo IV

Cunha et al (2003) propõe uma abordagem que integra quatro grande grupos: abordagem dos traços, abordagens comportamentais, abordagens situacionais e abordagens da liderança carismática e transformacional.

Arménio Rego (1999) indica que Yukl propõe uma tipologia, onde indica sete grupos ou tipos de abordagem (Tabela 3).

**Tabela 3 – Tipologia da liderança**

<b>As quatro principais</b>	<b>Traços</b>	Enfatizam os atributos pessoais do líder.
	<b>Comportamentais</b>	Enfatizam os comportamentos do líder.
	<b>Influência poder</b>	Examinam o processo de influência entre líderes e seguidores
	<b>Situacionais</b>	Enfatizam a importância de factores contextuais.
Atravessam duas ou mais das abordagens anteriores	Liderança participativa	Respeitam a partilha de poder dos seguidores, mas encontram as raízes na visão comportamental.
	Liderança Carismática e transformacional	Tentam explicar quais os traços e/ou comportamentos que levam os seguidores a fazerem esforços excepcionais e sacrifícios visando o alcance dos objectivos do grupo.
	Liderança das decisões do grupo	Preocupam-se com as condições que tornam a decisão grupal mais adequada do que a individual, com as variáveis que afectam o processo de decisão, e com o modo de o líder agir para liderar eficazmente.

(Rego 1998: 39)

Para a exposição que vai seguir-se adopto uma abordagem fazendo tendencialmente uma exposição com cariz diacrónico, para melhor entendimento da evolução dos estudos da liderança, recorrendo à “sincronia”, entendendo aqui “sincronia” por abordagens com o mesmo paradigma (traços, comportamentos, situação), encontrando-se dividida em quatro áreas diferentes de abordagens:

1- Traços; 2 - Comportamentos; 3- Contingência e processo interactivo; 4 - Outras abordagens, as mais recentes como a transformacional e carismática entre outras.

## 2.1. Teoria dos Traços

Os primeiros estudos sobre liderança procuram identificar quais as características de personalidade associadas à liderança sempre na procura do líder universal. No início dos estudos, dominou a pessoa líder, a sua universalidade e a noção de carisma. O carisma atribuído a alguém não é pertença dos estudos de liderança, mas sim uma herança que nos tem sido transmitida através dos séculos. O carisma segundo uma abordagem Weberiana, era pertença apenas de alguns pelo que existia uma diferenciação à partida entre os possuidores de carisma e os outros.

É através da abordagem histórica dos momentos mais significativos da história universal que nos são contados os feitos e glórias dos nossos antepassados e é também através desses relatos que nos vão sendo apresentadas figuras<sup>23</sup> emblemáticas e exemplares, seguindo a teoria dos grandes homens, que conduziram atrás de si multidões para conseguirem atingir objectivos que no momento não eram de um, mas sim de todos, encontram-se exemplos nas mais diversas actividades do quotidiano sendo no entanto mais frequentes na disputa de batalhas.

Até à Segunda Guerra Mundial os estudos sobre Liderança assentaram principalmente nos ditos traços do líder, procurando descortinar características individuais que levavam uns a serem o motor para acção de outros. Nestes traços incluíam-se características físicas, de personalidade e aptidões (estatura, aparência, auto-estima, autoconfiança, inteligência, fluência verbal, coragem), eram estas as características

---

<sup>23</sup>Atendendo aos exemplos que encontramos na História Universal e de Portugal, Viriato, D. Afonso Henriques, Nuno Álvares Pereira, Aníbal, Júlio César, Simão Bolívar, Gandhi, etc.

que diferenciavam os líderes dos seguidores. Estas características eram tidas como inatas pelo que se nascia líder ou seguidor, quem possuísse estas características tinha condições para ser líder quem as não possuísse não conseguiria almejar tal título.

Stogdill em 1948 reviu 124 estudos sobre liderança e concluiu que o indivíduo não seria necessariamente um líder se possuísse uma quantidade de traços reconhecidos em outros líderes, mas sim que em determinadas circunstâncias isso poderia acontecer, enquanto que noutras o mesmo poderia não acontecer e que em determinada situação dois líderes com traços diferentes poderiam ser ambos bem sucedidos o que de alguma forma veio declinar a abordagem da Liderança pela existência de traços.

O mesmo Stogdill em 1974 após ter revisto 163 casos, voltou a salientar a existência de traços e competências para um bom desempenho enquanto líder, traços estes como os anteriormente referidos a par da inteligência, criatividade, intuição, vigilância para as necessidades dos outros, tolerância ao stress, desejo de ocupar posições de poder, etc. No entanto afirmava que a existência destes ou de outros traços não eram corolário de um bom desempenho enquanto líder, podiam isso sim contribuir para uma probabilidade de êxito de desempenho nesse âmbito e quem os não tivesse essa probabilidade seria menor. Assim como também reputava de importante que a importância relativa dos traços dependia das situações em que se viam envolvidos (Cunha *et al.*2003), pelo que não existe relação directa entre os traços do líder e o exercício da liderança.

É aceite que um Líder possui características (traços), porque lhe são inatas, ou porque as aprendeu ou ainda porque as desenvolveu. De acordo com diversos autores e doutrinas pode-se apontar algumas dessas qualidades: Coragem; Apresentação (Aparência); Capacidade de Decisão; Confiança (Segurança); Capacidade de Resistência; Entusiasmo; Iniciativa; Integridade; Discernimento; Espírito de Justiça; Competência; Lealdade; Tacto e Generosidade (AM 1998 /FM 22 -100). Coragem; Vontade (Determinação); Iniciativa; Conhecimento; Integridade; Autoconfiança; Entusiasmo; Capacidade de Comunicação (RMA s/d). Coragem, Assertividade, Frontalidade, Verdade, Solidariedade, Amizade, Coragem, Integridade, Tenacidade, Lealdade, Decisão, Senso Comum, Alegria, Entusiasmo, Humanidade, Auto - domínio, Fé e Boas maneiras (EF s/d), que de uma forma resumida podem ser apresentadas como Cunha *et al.*(2003) as enuncia.

**Energia e tolerância ao stress** (inclui robustez física, resiliência emocional, tenacidade) permitem que os líderes trabalhem longas horas, lidem com ritmos de

trabalho febris, respondam calmamente a situações interpessoais tensas/delicadas, tomem decisões importantes mesmo desapossados de informação adequada, lidem com a ambiguidade.

O termo stress tem origem na física, e significa «pressão externa exercida sobre um objecto maleável para produzir distorção ou pressão». O stress não é um problema em si próprio, mas antes uma reacção a qualquer coisa ou uma resposta de adaptação a um acontecimento nocivo, ou a relação específica entre a pessoa e o seu meio, quando este é avaliado como exigente, ou excedendo os seus recursos, ou fazendo perigar o seu bem estar.

O stress é útil em situações intermédias, na medida em que se torna uma fonte de impulso para o indivíduo tomar decisões e resolver problemas, contribuindo para melhorar as suas capacidades e desempenhos. Neste sentido, constitui-se como um incentivo à realização pessoal e profissional.

O exercício da Liderança inspira fé e confiança, favorece a formação de expectativas positivas, motiva e empenha, atenua ansiedades e dúvidas, protege e apoia os subordinados, sendo a Liderança uma relação privilegiada entre Líder e seguidores. Assumindo-se que os factores de stress podem aparecer quando menos se espera e sob as mais variadas formas, o Líder actua junto dos subordinados, enquanto aplicador de princípios, qualidades e formas de liderança de forma a minimizar os efeitos negativos, assim como permite que os subordinados tomem um papel activo na resolução de problemas.

**Auto-confiança** permitindo que os líderes Influenciem os outros e obtenham o seu empenhamento, enfrentem tarefas difíceis, actuem decisivamente em ambientes críticos, estabeleçam objectivos desafiantes para si próprios, para os outros e para a organização, transmitam confiança aos outros, sejam mais persistentes perante os obstáculos, não se demitam das suas responsabilidades em momentos difíceis. *Locus* de controlo interno, permitindo que os líderes sejam mais orientados para o futuro, acreditem que podem mudar o destino da organização, assumam responsabilidades pelas suas acções e pelo desempenho da organização, tomem a iniciativa, sejam proactivos, aprendam com os erros (em vez de os atribuir ao azar ou a razões exteriores)<sup>24</sup>.

**Maturidade emocional** tendo consciência das suas forças e fraquezas, não se sentindo pessoalmente rejeitados apenas porque alguém manifesta uma discordância, não

---

<sup>24</sup> Neste caso e por oposição o *locus de* controle interno passaria a *locus de* controlo externo.

se rodeiam apenas de colaboradores acríticos, evitem “fechar os olhos” aos fracassos e fantasiar sucessos, sejam mais orientados para a auto-melhoria, mais auto-controlados e menos defensivos (e.g., mais receptivos a críticas), menos auto-centrados (mais sensíveis aos outros e ao desenvolvimento da organização), menos impulsivos, mais cooperativos.

**Honestidade/integridade** permitindo assim que sejam credíveis, actuem de acordo com os valores que advogam, assumam responsabilidade pelas suas próprias acções e decisões, lidem com os outros de modo franco e não manipulativo, cumpram compromissos, concitem a confiança, lealdade e empenhamento dos outros, induzam os outros a negociar e cooperar, obtenham informações críticas/sensíveis.

**Motivação para o êxito** desejando alcançar padrões de excelência, procurem nesgas de oportunidade entre problemas e obstáculos, sejam persistentes, tenham vontade de assumir responsabilidades pela resolução de problemas, tomem iniciativa, prefiram soluções de risco intermédio (e não excessivamente conservadoras ou arriscadas). Motivação para o poder social praticando a comunicação assertiva<sup>25</sup>, sintam vontade de usar o poder para organizar e dirigir as actividades do grupo, negociar acordos favoráveis, obter apoios para as decisões e os recursos necessários, impor disciplina. Conduzam esse desejo de influenciar os outros, não para manipulá-los e alcançar engrandecimento pessoal (motivação para o poder pessoal), mas para desenvolver e fortalecer os colaboradores e alcançar os objectivos organizacionais.

De alguns estudos feitos dos diversos factores em apreço, apenas o factor verbal tem alguma correlação positiva com a liderança, comparada com a inteligência ou a memória, no entanto as competências sociais e interpessoais de interacção com o grupo e outras características pessoais como a estabilidade emocional já se indicam como facilitadores da liderança.

Mantêm-se, no entanto, actualmente, o interesse pela teoria dos traços, tanto mais que pode existir a influência de aquisição de competências se existirem previamente traços, ditos de liderança. Alguns traços influenciam a aquisição de competências e são estas que determinam o desempenho, dependendo sempre e contribuindo para a caracterização da situação o nível hierárquico, o tipo e dimensão, a estrutura, o grau de centralização da autoridade e as características culturais do grupo onde está inserido.

---

<sup>25</sup> Penso que para além de existir a necessidade de o líder ser assertivo, por oposição aos outros tipos de comunicação, é tanto ou mais importante que ele permita que os subordinados/liderados/ o sejam.



As competências potencialmente mais relevantes para a eficácia dos líderes são técnicas, interpessoais, e cognitivas. As primeiras incluem o conhecimento acerca do modo como realizar as tarefas especializadas, assim como na capacidade para usar técnicas e equipamentos que permitem realizar tais actividades, seja pelos próprios seja pelos subordinados, permitindo planejar e organizar o trabalho, dirigir os subordinados com funções especializadas e complementarmente monitorar e avaliar o desempenho dos colaboradores.

As competências interpessoais incluem o conhecimento acerca do comportamento humano e processos de grupo, capacidade para compreender as atitudes, sentimentos e motivos das outras pessoas, sensibilidade social, capacidade de comunicação onde a empatia, perspicácia social, charme, tacto, diplomacia, fluência verbal e persuasão são essenciais para desenvolver e manter relações de cooperação com pares, superiores, subordinados, clientes, fornecedores. São também essenciais para a capacidade de ouvir com atenção, empatia e cortesia os problemas pessoais, queixas e críticas, assim como para a negociação e a resolução bem sucedida de conflitos, ajudando a lidar com pessoas de diferentes culturas.

Conceptuais (cognitivas) incluem a capacidade analítica, pensamento lógico, capacidade de conceptualizar relações complexas e ambíguas, pensamento divergente, intuição, raciocínio indutivo e dedutivo. Esta competência permite analisar eventos, reconhecer tendências, detectar oportunidades e problemas potenciais, antecipar mudanças, decifrar constrangimentos. Ajuda a identificar relações complexas e a desenvolver soluções criativas para problemas complexos e inéditos. Permitem compreender como se inter-relacionam as diversas partes da organização e, assim, decifrar modos eficazes de coordenação. Ajudam a identificar factores críticos de sucesso. Permitem tomar decisões em ambientes ambíguos (incerteza, informação escassa) (Cunha et al. 2003 :280).

Seria ideal que o líder de topo tivesse, em qualquer circunstância, os três tipos de competência, sendo no entanto pertinente a sua existência em organizações com poucos níveis hierárquicos, atendendo a que o detentor do cargo de chefia tem poucos níveis intermédios com que se relacionar acabando por interagir pessoalmente na prática com todos os elementos da organização.

É no entanto necessário compreender que tanto os traços como as competências são passíveis de ser adquiridas e que uns poderão ser mais valorizados do que outros na sua

aquisição e existir pré-disposição para a sua utilização, sendo importante o cargo de chefia ser competente tecnicamente e conseguir criar relações de confiança com os subordinados criando a empatia necessária para o sucesso entre o chefe e subordinado para que a relação criada resulte numa relação de liderança, daí que cada vez mais se assume que o líder faz-se não nasce e que quanto se mais souber<sup>26</sup> sobre liderança maior é a probabilidade de se ser líder, ou como diria Munford “as competências de liderança e o subsequente desempenho não são apanágio de um pequeno número de indivíduos dotados. De facto, a capacidade de liderança existe potencialmente em todas as pessoas – um potencial que emerge através da experiência e da capacidade para aprender e beneficiar com a experiência” (Cunha et al. 2003:281).

É certo também que embora encontrados os traços e competências necessárias a um bom desempenho de liderança, é também certo que não é possível encontrar as características aplicáveis a cada uma das situações em concreto, pois aquelas que funcionam e apresentam resultados em determinadas situações não têm que forçosamente resultar numa outra qualquer situação, pelo que a procura do homem ideal não consegue explicar todas as situações, sendo necessário percorrer outros caminhos.

### **2.1.2. Competências emocionais dos líderes**

Por razões de moda, pelo seu valor apelativo, a inteligência emocional (IE), granjeou atenções de múltiplos sectores da sociedade, sendo definida por George como “a capacidade para conciliar eficazmente as emoções e a razão, usando as emoções para facilitar a razão e a raciocinando inteligentemente acerca das emoções” (Cunha et. al. 2003:281), sendo esta mais desenvolvida quanto mais as capacidades cognitivas do indivíduo são inspiradas pelas emoções e quanto mais estas são geridas cognitivamente. Assumindo-se como uma super competência do indivíduo, era natural que também migrasse para o âmbito da liderança, o que foi feito.

Para Goleman a eficácia da liderança assenta em características de personalidade e competências, logo na IE. O modelo proposto trás duas particularidades que facilmente se inscrevem no âmbito da liderança, no sentido em que concilia traços e comportamentos e

---

<sup>26</sup> Podendo ser necessária, não é condição suficiente o adquirir conhecimentos sobre liderança para se ser líder, é necessário aplicar esses conhecimentos de forma aceitante e genuína, tanto mais, como o ditado popular nos ensina, a mentira tem a perna curta.

advoga uma lógica contingencial segundo a qual diferentes traços e perfis de liderança podem ser eficazes em diferentes situações. Para Goleman as competências técnicas e cognitivas são determinantes para a eficácia dos líderes, mas por si só não traduzem uma margem aceitável de sucesso, isto porque sem IE “uma pessoa pode ter a melhor instrução do mundo, um pensamento incisivo e analítico e um indeterminado alfofre de brilhantes ideias, mas não será um grade líder” (Cunha et. al. 2003:282).

A IE traduz-se numa quantidade de atributos pessoais compostos por quatro grandes componentes (autoconsciência, autogestão, consciência social e competências sociais) e cada qual com as suas competências específicas.

A autoconsciência tem associadas as competências específicas de autoconsciência emocional, auto-avaliação rigorosa, e autoconfiança, permitindo assim reconhecer e compreender os seus próprios estados de espírito e emoções, assim como os seus efeitos no desempenho, nas relações, etc. permite avaliar realisticamente os próprios recursos, forças e fraquezas existindo a noção do valor e das capacidades próprias.

A autogestão tem associada o autocontrolo, o líder ser inspirador de confiança e consciencioso, com a capacidade de se adaptar a novas situações, orientando as suas acções para o êxito, mantendo a iniciativa. Esta componente manifesta-se mantendo as emoções e os impulsos disruptivos sob controlo, demonstrando honestidade, integridade, fiabilidade e autenticidade, ser organizado e cuidadoso no trabalho.

A consciência social tem associadas a empatia (radar social), consciência organizacional, orientação para o serviço, manifestando-se pela percepção dos sentimentos e perspectivas dos outros, interesse activo pelas suas preocupações e sensibilidade às suas especificidades. Capacidade para ler a realidade organizacional, construir redes de decisão e ter consciência das correntes sociais e políticas da organização (ter tacto político).

As competências sociais incluem a liderança visionária, a influência, desenvolver os outros, uso da comunicação, ser um catalisador da mudança, gestão de conflitos, criar laços, criar o espírito de equipa e cooperação e manifesta-se pela capacidade para inspirar e guiar os indivíduos ou grupos em torno de uma visão convincente. Estas competências incluem o uso de uma vasta paleta de tácticas eficazes de persuasão, de se aperceber das necessidades de desenvolvimento dos outros e promover as suas aptidões, sendo bom ouvinte e ser capaz de comunicar de modo claro e convincente, ser proficiente geração de novas ideias. A liderança das pessoas encerra a mudança, dirimir conflitos e obter acordos

satisfatórios, de proficiência no cultivo e manutenção de uma rede de relações interpessoais, colaborando com os outros e criar sinergias de grupo na prossecução de objectivos comuns. As diferentes combinações de traços da IE estão presentes em seis diferentes configurações ou estilos de liderança (Tabela 4).

**Tabela 4 – Seis estilos de Liderança**

	O Líder	Relacionamento com os colaboradores	Competências emocionais subjacentes	Impacto sobre o desempenho organizacional	Situações em que o estilo gera melhores resultados (exemplos)
Coercitivo	Exige imediata obediência.	“Tens de fazer deste modo”.	Motivação para o sucesso, iniciativa, autocontrolo.	Fraco.	A organização está em crise, e/ou carece de restauração rápida.
Autoritário	Mobiliza as pessoas através de uma visão.	“Vem comigo; segue esta visão/missão e realizar-te-ás”.	Autoconfiança, empatia, catalisador de mudança.	Positivo	A organização “anda à deriva” e necessita de alguém que trace um novo rumo.
Afiliação/ Paternalista	Cria harmonia e constrói laços emocionais.	“As pessoas em primeiro lugar”.	Empatia, construção de relacionamentos, comunicação.	Positivo.	O moral das equipas é fraco. A organização carece de melhorias na comunicação, harmonia e confiança.
Democrático	Fomenta o consenso através da participação.	“O que pensa disto”.	Colaboração, liderança de equipa, comunicação.	Positivo	O líder está inseguro quanto ao curso de acção apropriado. Problemas inéditos carecem de soluções criativas.
Cabeça de pelotão	Enfatiza elevados padrões de desempenho.	“Faz o que eu faço já”.	Conscienciosidade, motivação para o sucesso, iniciativa.	Modesto	É necessário obter resultados rápidos de pessoas altamente motivadas, competentes e que necessitam de pouca direcção ou coordenação.
Tutorial	Desenvolve as pessoas no sentido do seu futuro.	“Tenta fazer deste modo”	Desenvolvimento de outros, empatia, autoconsciência.	Positivo	Os empregados têm consciência das suas fraquezas, desejam ser treinados e almejam melhorar o seu desempenho.

(Cunha et al200:283)

Sendo considerados como de menor potencial de eficácia o coercitivo e o “cabeça de pelotão”, no entanto pesquisas empíricas indicam que qualquer um dos estilos se torna eficaz, dependendo dessa eficácia da situação em concreto (Cunha et al200).

Parece existir uma relação entre as características emocionais dos líderes e a sua eficácia enquanto tal, sabendo-se que podendo existir algumas características inatas outras podem ser adquiridas ao longo da vida. De acordo com George a IE comporta quatro grandes capacidades que estão interrelacionadas, sendo necessário para a sua utilização ter a percepção que elas existem, por outras palavras, senti-las. As capacidades preconizadas são: (1) avaliar e expressar emoções; (2) usar as emoções na melhoria do processo cognitivo e tomada de decisão; (3) conhecer as causas das emoções, as suas consequências e o modo como progridem ao longo do tempo; (4) gerir as emoções, as suas e as dos outros. Estas quatro competências permitem ao líder: (1) desenvolver um sentido colectivo dos objectivos/visão e modo de alcançá-los; (2) instalar nos seguidores o conhecimento e o reconhecimento da importância das actividades de trabalho; (3) suscitar e manter o entusiasmo, a confiança, o optimismo e a cooperação; (4) encorajar a flexibilidade na tomada de decisão e na mudança; (5) estabelecer e manter uma expressiva identidade organizacional (Cunha et al2000).

No entanto e como advogam alguns autores a qualidade (traço) mais relevante à liderança é a coragem, sendo mesmo apontada não como uma qualidade, mas sim como a qualidade. A coragem pode ser abordada de duas formas a física e a moral. Neste caso a coragem deve ser encarada como o traço que é necessário possuir para se conseguir desenvolver e utilizar todos os traços anteriormente enumerados, pois é na existência de coragem que se manifesta o desempenho do líder na realização de tarefas que obrigam ao uso das outras características e no relacionamento com os outros numa perspectiva de liderança.

### 2.3. Teorias Comportamentais

Os primeiros estudos empíricos sobre liderança são da autoria de Kurt Lewin e seus colaboradores, que utilizando escuteiros, pretendiam estudar os efeitos de três estilos de liderança, democrático, autocrático e o Laissez-faire, na produtividade e satisfação do grupo (Pereira 1999), no entanto contemporâneos de Lewin dedicavam-se ainda ao estudo das características do líder e com alguma particularidade à inteligência. Os estudos mostravam que os líderes embora fossem mais inteligente que os seguidores, indicavam que essa diferença não podia ser muito grande pois a existir impedia que os seguidores seguissem os líderes, existindo necessariamente outros factores que influenciavam o exercício da liderança.

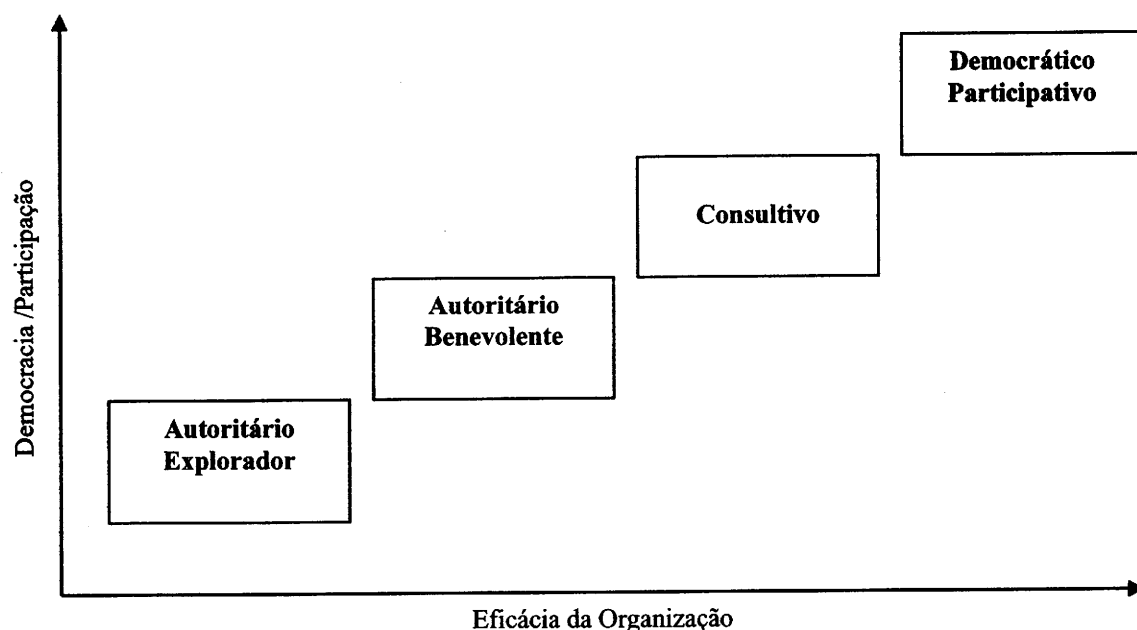
A procura dos traços do líder universal não foi conseguida, pois cada situação requer características especiais e é com Kurt Lewin que se faz a ruptura com esta visão.

Os investigadores não conseguiam explicar o fenómeno da liderança apenas com a teoria dos traços, isto levou a que fossem trilhados outros caminhos no sentido de tentar explicar o líder eficaz. Ainda na senda do líder universal, mas agora na procura dos seus comportamentos Kurt Lewin e seus colaboradores, utilizam escuteiros, para estudar os efeitos de três estilos de liderança, democrático, autocrático e o Laissez-faire. Pretendia-se comparar o estilo de liderança democrática, em termos de qualidade e quantidade de trabalho, por oposição aos outros dois estilos.

A escola de Michigan, com Likert que continuou os trabalhos de Lewin no âmbito das organizações procura relacionar o comportamento das chefias, com o desempenho organizacional, encontra quatro estilos de liderança (Figura 2). Estes quatro estilos variam entre o estilo autoritário, pouco motivado, centralizador da decisão, desconfiado com os subordinados, num dos pólos e no pólo oposto o democrático, caracterizado por, descentralizar o processo de decisão, total confiança nos subordinados, elevada interacção e fluxo de informação em todos os sentidos (Ferreira *et al* 2001). Likert advoga que a produtividade das empresas encontra-se nos estilos (3 e 4) os mais próximos ou coincidente com o democrático.



**Figura 6 - Liderança de Likert e eficácia na organização**



(Rego 1998:116)

Likert desenvolveu estilos de liderança neste caminho chegando a conclusões da existência de vários tipos de líder (autocrático explorador, autocrático benevolente, e consultivo/democrático/participativo). Num extremo, situa-se um estilo caracterizado pela desconfiança nas relações superior-subordinado, decisões centralizadas no topo, sistema de motivação assente no medo e das ameaças, comunicação predominantemente vertical e descendente. No extremo oposto, o sistema caracteriza-se por total confiança superiores-subordinados, descentralização decisória, motivação assente predominantemente nas recompensas, na participação e no envolvimento, na comunicação em todos os sentidos. Nesta lógica a eficácia, traduzida na produtividade e na satisfação pessoal dos subordinados, progride à medida que as organizações mudam dos sistemas autocráticos para os participativos.

Após a realização dos estudos acerca dos estilos de Liderança (Autoritário, Democrático e Laissez – Faire) por Kurt Lewin, é que a importância da tarefa começou a ser considerada, encontrando-se inicialmente dois factores explicativos:

- 1) a expressividade ou orientação para liderar tomando em conta as características pessoais dos membros grupo e
- 2) instrumentalidade ou orientação para liderar tomando em conta as características da tarefa (Pereira 1999).

É neste sentido que Bales indica, ao estudar os líderes emergentes no local de trabalho, que o comportamento dos líderes seria caracterizado por três factores independentes - actividade, competência instrumental e simpatia - e que podiam ser combinados de diferentes maneiras, e de acordo com essas combinações teríamos:

- 1) Uma cotação elevada nos três factores indicaria o líder ideal;
- 2) Uma cotação elevada na actividade e na competência instrumental, traduzia o líder centrado na tarefa;
- 3) Uma cotação elevada na simpatia e menos elevada nos restantes factores, indicava um líder de relacionamento (Ferreira et al 2001)

Os estudos desenvolvidos estão vocacionados para áreas distintas. Uma para perceber em que grau o líder define e estrutura o seu próprio trabalho e o dos subordinados, tendo como referência os resultados que pretende atingir (**orientação para a tarefa**), e outra para perceber em que grau o líder age de modo amistoso e apoiante, se preocupa com os subordinados e com o respectivo bem estar (**orientação para as pessoas/relacionamento**), mesmo assim os resultados obtidos também não são satisfatórios chegando apenas Yukl a afirmar que “os comportamentos de consideração tendem a relacionar-se positivamente com a satisfação dos colaboradores” (Cunha et al 200:284), neste sentido a dita **liderança participativa** (grau em que o líder envolve os subordinados na tomada de decisões) também apresenta resultados inconsistentes, o que resulta em afirmar que mesmo solicitando a participação dos subordinados na tomada de decisão, o que supostamente iria envolver os subordinados no projecto/visão/missão, não se traduz num maior empenhamento na resolução de problemas por parte destes, voltando-se a concluir que os comportamentos adoptados pelo líder resultam em determinada situação mas não resultam noutra e com certeza perante a mesma situação resultaria com determinados subordinados e não resultaria com outros.



A escola de Ohio propõe duas dimensões independentes (Tabela 6) para descrever os comportamentos do líder, podendo estas dimensões ser combinadas entre si. Aqueles autores encontram a consideração, que reflecte a preocupação com as pessoas e o bom clima do grupo, e a estruturação, que está relacionada com as actividades do grupo, fluxos de informação e todos os comportamentos afins das tarefas a atingir. Correlacionaram os estilos de liderança, com a produtividade, com a satisfação dos trabalhadores e a avaliação dos superiores e concluíram que a eficácia da liderança encontra-se quando existe consideração elevada e estruturação elevada. O líder era aquele que possui-se um bom relacionamento com os subordinados e que em simultâneo se empenhasse activamente na definição, condução e controlo das actividades dos subordinados, procurando-se a partir daqui executar programas de treino para líderes eficazes (Ferreira et al 2001).

**Figura 7 – Dimensões Consideração e Estruturação**

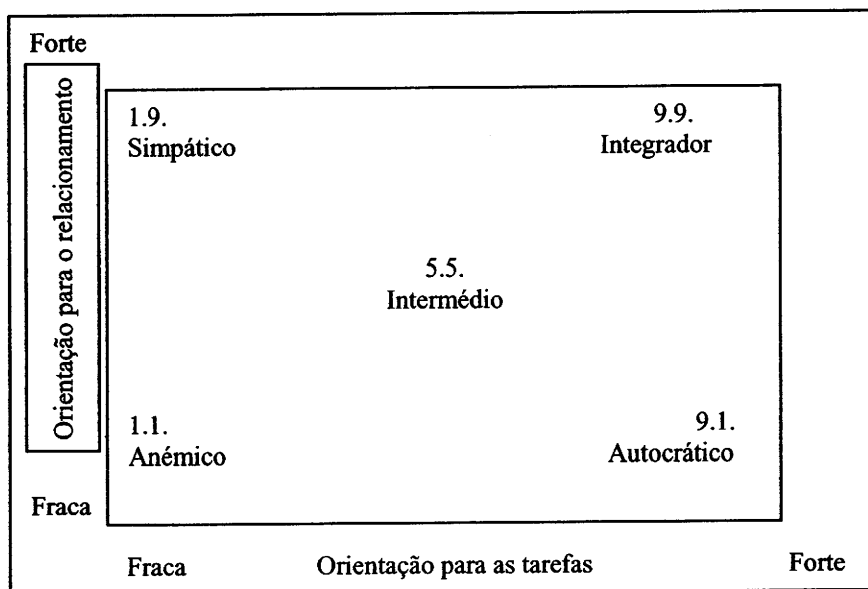
<div> <div>+</div> <div>Consideração</div> <div>-</div> </div>	Estruturação baixa e consideração elevada	Estruturação elevada e consideração elevada
	Estruturação baixa e consideração baixa	Estruturação elevada e consideração baixa
	<div> <div>-</div> <div>Estruturação</div> <div>+</div> </div>	

Este quadro de referência produziu efeitos, e Blake e Mouton apresentam um modelo que cruza as orientações para as tarefas e as orientações para as pessoas (Figura 3) donde resultam cinco estilos essenciais (Ferreira *et al* 2001). Este modelo pressupõe estilos de liderança diferentes que podem variar entre o valor 1.1 e o valor 9.9, referindo-se respectivamente cada valor à orientação para o relacionamento entre líder e subordinado, resultando em maior satisfação e empenhamento dos subordinados, e suscita mais forte espírito de equipa e o outro valor determina a orientação do líder para a tarefa em que origina melhor compreensão das exigências do papel, melhor coordenação dos subordinados e utilização mais eficiente dos recursos.

De acordo com Cunha et al(2000) existem duas versões do modelo, a versão aditiva em que cada orientação (subordinados e tarefa) tem efeitos independentes na eficácia da liderança, e a versão multiplicativa em que as duas versões interagem, cada uma facilitando os efeitos da outra. A orientação numa das dimensões gera efeitos mais

positivos quando a outra dimensão é forte, e efeitos menos benéficos quando é fraca, entendendo-se melhor o carácter multiplicativo no sentido em que uma dimensão potencia a outra, deduzindo-se que o todo não é apenas o somatório das partes mas sim o seu produto.

**Figura 8 – Modelo da Grelha Gerencial de Blake e Mouton**



Tanto um como o outro modelo não têm conseguido definir conclusões irrefutáveis, relativamente aos estilos de liderança, conseguindo-se apenas concluir que os líderes eficazes assumem uma moderada orientação para ambos os comportamentos. Sendo mesmo o modelo aditivo inconclusivo relativamente aos resultados produzidos, e o modelo multiplicativo embora apresente poucos estudos não encontra matéria fecunda que o justifique, sendo, no entanto muito utilizado na formação em liderança (Cunha et al2000).

As taxionomias referenciadas serviram de base a várias pesquisas, no entanto Yukl introduz uma nova dimensão, passando a caracterizar o modelo tridimensional da seguinte forma:

- a) Comportamentos orientados para a tarefa, incluindo a clarificação de papéis, o planeamento e organização e monitorização das tarefas.
- b) Comportamentos orientados para o relacionamento, incorporando o apoio e consideração, o desenvolvimento (treino e mentoria), o reconhecimento, o encorajamento da participação e da cooperação.

- c) Comportamentos orientados para a mudança, abrangendo o escrutínio e interpretação dos eventos externos, a articulação de uma visão apelativa, a proposição de estratégias inovadoras, a adopção de apelos persuasivos acerca da necessidade de mudar, o encorajamento e facilitação da experimentação, e o desenvolvimento de uma coligação que permita apoiar e implementar as mudanças necessárias.

Segundo Yukl estas três dimensões comportamentais reputam-se de importantes para a maioria dos líderes (Cunha2000), sendo no entanto importante perceber qual a quantidade correcta de cada uma quando da sua combinação, variando estas quantidades de acordo com o ambiente em que se vive.

Sendo as teorias anteriormente enunciadas, orientação para a tarefa, orientação para as pessoas e a liderança participativa, inconclusivas, deram origem ao enunciado de que existe um melhor estilo para cada uma das situações em que o líder esteja envolvido, provocando o abandono das chamadas teorias universais, que traduziam as primeiras investigações empíricas que visaram a inteligência e a personalidade do Líder e posteriormente o comportamento. A partir daqui abandonou-se a ideia de que existia o líder universal, com capacidade de liderar em todas as situações e todas as pessoas, sendo necessário tomar em linha de conta outros factores, tais como as tarefas, o contexto, a motivação dos liderados, posição hierárquica etc.

## **2.4. Teorias contingenciais**

Por diversas vezes nos modelos anteriores, é reconhecida a importância de ter a situação em apreço relativamente ao estudo da liderança e são as teorias de contingência de F. Fiedler, entre outras, que requerem um ajustamento do Líder à situação, vindo dar desta forma primazia à situação e obrigaram a considerar as pessoas enquanto seguidores.

Fiedler explicita essa importância quando afirma que “A lição mais importante que aprendemos nos últimos 40 anos é porventura a de que a liderança de grupos e organizações é uma interacção altamente complexa entre o indivíduo e o ambiente social e de tarefa. A liderança é uma transacção contínua entre uma pessoa investida de posição de autoridade e o ambiente social. O modo como o estilo, a capacidade e o *background* do

líder contribuem para o desempenho é fortemente contingente do controlo e da influência que a situação concita” (Cunha et al2000:287).

De outra forma seria difícil explicar a ascensão ao poder e a sua manutenção, por parte de Hitler, com a sua “fraca figura”, na Alemanha, e a condução desta, ao evento mais sangrento da história da humanidade, a Segunda Grande Guerra. Também não seria fácil explicar como é que um Presidente que antes do 11 de Setembro era raro o dia em que não proferia declarações cheias de gafes e erros, conduziu os Estados Unidos da América a um combate contra o terrorismo, ou ainda chegar a colocar-se a possibilidade do Presidente da Câmara de Nova Iorque, Rudolph Giuliani, candidatar-se a mais um mandato, ultrapassando a legislação em vigor, quando antes do acto terrorista do 11 de Setembro era contestado na sua gestão camarária.

Pela sua actuação à frente dos trabalhos foi reconhecido que Rudolph Giuliani deixou o seu nome indelevelmente gravado na memória da cidade e do país graças às suas notáveis energias e capacidades de Liderança. Liderança que explicada pelo próprio é, seja ela política ou empresarial, uma coisa simples e manifesta-se pela definição de um conjunto de convicções e permanecer fiel a elas, sendo necessário no entanto preparar, estudar, investigar e aprender tudo sobre a tarefa que se tem entre mãos.

Fiedler retoma o problema entre a tarefa e o relacionamento, não numa preocupação de verificar comportamentos mas antes numa abordagem atenta às atitudes, motivações e valores dos líderes e das suas características de personalidade, estando o estilo de liderança mais relacionado com os motivos e necessidades pessoais do líder do que com os seus comportamentos. As orientações comportamentais servem de moderador dos factores situacionais e permitem predizer a eficácia da liderança, e se esta é mais orientada para a tarefa se para o relacionamento com as pessoas.

Os estudos e a teorização colocaram então a questão ao nível interactivo, sendo a situação definida de acordo com três parâmetros:

- I - Poder formal do Líder;
- II - Estrutura da tarefa, que depende da:
  - Clareza do Objectivo;
  - Multiplicidade de processos alternativos;
  - Especificidade da solução e
  - Verificabilidade das decisões.

III – Atmosfera de grupo, isto é, o clima das relações entre os Líderes e os subordinados (Pereira 1999).

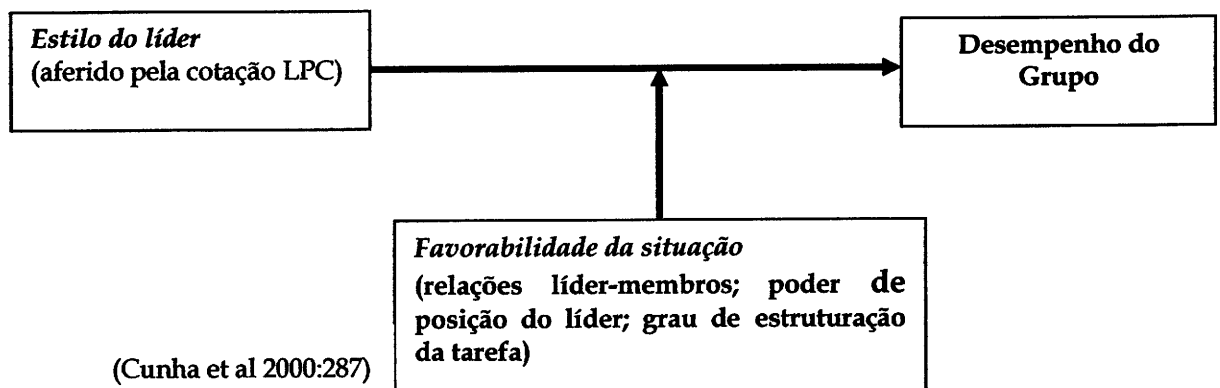
Relacionando estes três parâmetros e da combinação que se encontre entre eles assim encontramos um líder de relações humanas (expressivo) ou um líder de tarefa (instrumental).

#### 2.4.1. O modelo contingencial de Fiedler

O modelo contingencial de Fiedler (Figura 4) assenta em três elementos, sendo o primeiro o estilo de liderança, medido através do Least Preferred Coworker (LPC), onde os colegas de trabalho indicam o colega com quem tiveram mais dificuldade em trabalhar, encontrando-se um estilo de liderança com LPC elevado ou baixo, onde o primeiro é mais orientado para as pessoas e o segundo para a tarefa. O segundo elemento é o desempenho do grupo, considerado como o grau de eficácia do líder e o terceiro e último elemento é a situação.

Este modelo permite averiguar que tipo de líder é uma pessoa, tendo como ideia base que os sujeitos orientados para as pessoas tendem a desculpar mais as características do outro, enquanto que as orientadas para a tarefa são menos desculpabilizantes.

**Figura 9 - Modelo contingencial de Fiedler**



Com a aplicação do instrumento LPC cada membro do grupo é solicitado a reflectir sobre o colega de trabalho menos preferido (assumidamente aquele com quem tem mais

dificuldade em trabalhar) cotando diversos atributos (cooperação/sociável/afabilidade, competência, tolerância/flexibilidade e clareza) manifestando assim a sua avaliação. O modelo preconiza que uma baixa cotação global o líder é preferencialmente orientado para a tarefa e só depois para o relacionamento com os seus colaboradores. Uma maior cotação global pressupõe uma orientação para o relacionamento, maior complexidade cognitiva e menor distanciamento psicológico.

O desempenho do grupo (segundo elemento), assumido como a eficácia do líder será traduzida pelo sucesso ou insucesso colocado na resolução de problemas, este segundo elemento depende do primeiro assim como do terceiro, a situação. É relevante compreender que a favorabilidade da situação depende de três dimensões, a relação líder grupo, a posição de poder do líder e a estruturação da tarefa.

A eficácia da liderança relativamente à situação, determina-se com cinco factores chave:

- 1) A relação líder - liderados (traduz o grau de confiança e respeito que os liderados possuem em relação ao líder);
- 2) O grau de estruturação da tarefa (a medida em que existem procedimentos relativos ao trabalho);
- 3) A quantidade de poder (a capacidade de influenciar decorrente da posição hierárquica do líder, na organização);
- 4) O clima de grupo, o qual pode variar de bom a mau;
- 5) O LPC, o qual pode variar entre baixo e elevado (Ferreira et al 2001)

A situação será mais favorável quanto melhor forem as relações líder-membros, sendo mais provável que os membros concordem com as directivas do líder, quanto maior for a posição de poder do líder, maior é a probabilidade de o líder influenciar os membros do grupo, quanto maior for a estruturação da tarefa, maior é a probabilidade de o líder dirigir os seus subordinados e monitorar o seu desempenho. Resultando a eficácia em situações de baixa e elevada favorabilidade, quando os líderes são mais orientados para as tarefas, e estes são mais eficazes quando orientados para o relacionamento se a situação for moderadamente favorável, decorrendo que temos que “acondicionar” a situação ao líder e não líder à situação, esta alteração da situação deverá ser provocada pelo próprio líder ou de outros decisores.

De acordo Cunha et al(2000) vários estudos realizados apoiam a validade do modelo sendo consensualmente aceite, no entanto indica que lhe têm sido dirigidas algumas críticas, tais como:

- a) “as interpretações da cotação LPC têm sofrido alterações e não são claras;
- b) o modelo não faculta lógicas de compreensão das razões pelas quais os estilos de liderança afectam a eficácia;
- c) são descurados os líderes com LPC moderado, havendo porém razões para presumir a sua pertinência/eficácia em numerosas situações;
- d) o modelo concebe as relações líder-membro como uma variável da situação, mas seria porventura mais adequado considerá-las como uma variável que o líder pode influenciar através de comportamentos de apoio e consideração pelos colaboradores” (Cunha et al2000:288).

Apesar das críticas e/ou das não respostas, do modelo, a algumas questões colocadas quando se faz o cruzamento das três variáveis, este modelo permitiu desenvolver outras teorias, no âmbito da teoria contingencial. Outros modelos foram desenvolvidos utilizando a teoria (instrumentalista - expressiva) à qual se junta um terceiro eixo. Este terceiro eixo não se refere ao líder mas a uma característica geral dos subordinados. São as chamadas teorias em três dimensões (3D), em que as mais divulgadas são a de Redlin, que adoptou o parâmetro - eficiência dos subordinados; Misumi e Seki, que consideram o motivo do êxito de McClelland e talvez a mais conhecida a de Hersey e Blanchard, que adoptaram a maturidade dos trabalhadores.

#### **2.4.2. Modelo de House e Mitchell (A teoria caminho - objectivo)**

A teoria caminho - objectivo de House e Mitchel, é provavelmente a mais sofisticada e abrangente dos modelos contingenciais, pelo facto de os quatro comportamentos de liderança poderem exercer efeitos sobre a satisfação e desempenho dos subordinados ao influenciarem nos vários aspectos da teoria motivacional das expectativas e valências (Cunha et al2003).

Esta teoria apoia-se nos conceitos de expectativa (possibilidade subjectiva que algo ocorra), valência (valor antecipado atribuído a determinado processo ou resultado) e instrumentalidade (crença na instrumentalidade das consequências para alcançar resultados). É um modelo sócio - cognitivo que combina dois factores, a consideração (expressividade) e iniciação da estruturação (instrumentalidade), combinados como modelo de expectativa de motivação.

Neste modelo o líder é o intermediário entre as motivações dos seguidores (expectativas, instrumentalidades e valências) e as exigências da situação (estrutura da tarefa, ambiguidade de papéis e sistema de recompensas), onde o resultado obtido na execução da tarefa e na satisfação do grupo explicará a mediação proporcionada pelo líder, onde os resultados dependem de como o líder: clarifica a percepção dos seguidores; toma em consideração os objectivos pessoais e de trabalho; avalia a possibilidade de obter resultados, e a satisfação depende do modo como o líder: estrutura situações ambíguas e mostra consideração nas situações estruturadas (Pereira 1999).

Nesta teoria os autores colocam quatro comportamentos de liderança. O líder directivo, de apoio, participativo e orientado para os resultados.

O líder que realiza o tipo de Liderança Directiva, orienta os subordinados para o que devem fazer e o modo como devem actuar, planeia e coordena o respectivo trabalho, impele-os a seguirem as regras e procedimentos, estabelece padrões de desempenho.

O líder com uma Liderança Apoiante, mostra respeito e consideração pelo bem-estar e necessidades dos colaboradores, actua cortesmente e com justiça, cria um ambiente social amistoso.

Na Liderança Participativa, o líder consulta os colaboradores, solicita-lhes sugestões, e toma as respectivas ideias em conta quando toma decisões.

A Liderança Orientada para os resultados, estabelece metas desafiantes para os colaboradores, enfatiza a excelência, tenta descortinar modos de alcançar melhorias, transmitindo aos colaboradores a expectativa de que eles alcançarão elevados desempenhos.

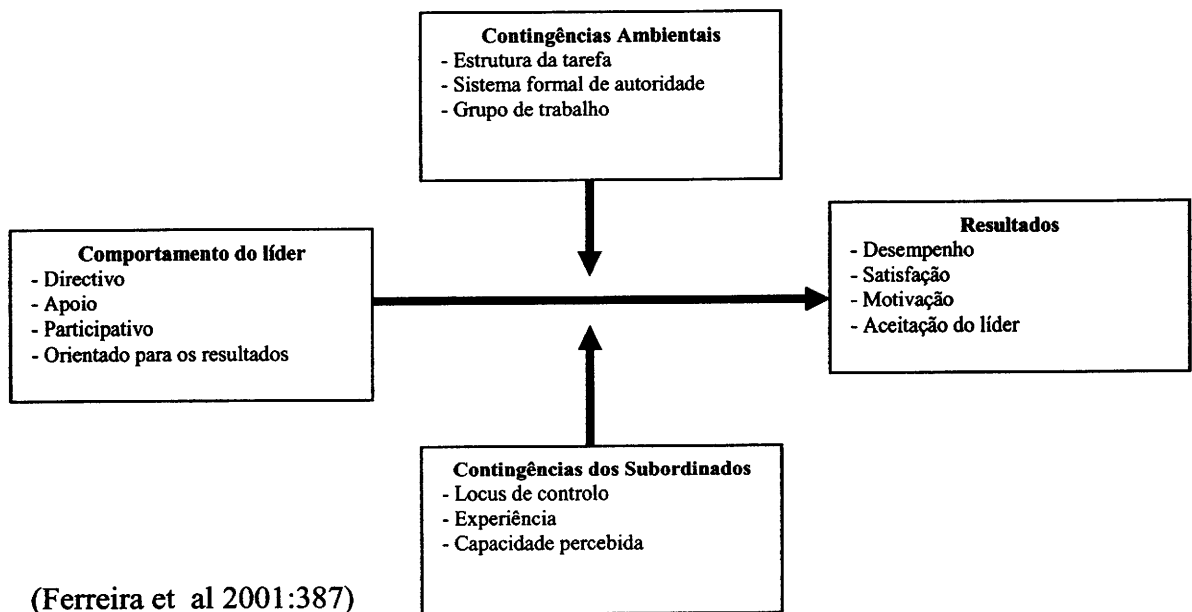
Neste modelo os estilos de liderança são flexíveis podendo o líder adoptar qualquer um dos estilos descritos. Na aplicação do modelo as variáveis independentes são os quatro estilos de comportamento de liderança e as variáveis dependentes, as atitudes e comportamentos dos liderados, sendo a contingência exercida entre variáveis independentes e dependentes pelas características dos subordinados e as contingências



ambientais (Figura 8), que não sendo controladas pelos liderados exercem influência sobre os mesmos (Ferreira et al (2001)).

Este modelo relaciona e faz depender uma recompensa a atribuir a um colaborador, do desempenho que ele tiver no desenvolvimento de uma qualquer tarefa e que esse desempenho está directamente relacionado da motivação e satisfação que o líder conseguir induzir nesse subordinado.

**Figura 10 - Modelo Cognitivo - Motivacional de House e Mitchell**



O líder atribui recompensas quando os objectivos forem conseguidos induzindo desta forma os colaboradores a terem um bom desempenho. Apresenta no entanto algumas carências não conseguindo responder a todas as situações, mas traz alguns contributos para a compreensão da liderança no que concerne ao comportamento do líder e da forma como os subordinados lhe reagem.

### 2.4.3. Teoria de Hersey e Blanchard

Este modelo coloca a ênfase como efeito moderador nos subordinados e a interacção das orientações relacionadas com a tarefa. A eficácia deste modelo depende da adequação do estilo de liderança ao grau de maturidade dos liderados, que segundo Ferreira et al (2001) a eficácia da liderança justifica-se pela importância que se dá às acções dos liderados e não tanto aos comportamentos do líder.

A maturidade pretende significar “a capacidade e a vontade de as pessoas assumirem a responsabilidade do seu próprio comportamento, e divide-se em duas componentes: a maturidade no trabalho e a maturidade psicológica” (Ferreira et al 2001:388), assumindo dois tipos de maturidade: no cargo e diz respeito à capacidade em termos de trabalho e treino necessários para desempenhar uma tarefa (conhecimentos, experiência, competência para executar a função) é classificada de pouca a muita maturidade, tendo quatro níveis, a segunda é psicológica está relacionada com a autoconfiança e dedicação (autoconfiança, empenhamento e motivação para executar a função), classificada de raramente a geralmente, apresentando também quatro níveis presumindo-se daqui que um indivíduo pode ter maturidade para desempenhar uma tarefa mas não ter para desempenhar uma outra (Pereira 1999:307).

O parâmetro maturidade geral divide-se em quatro quadrantes que traduzem uma maturidade crescente:

M1 – trabalhadores sem capacidade e sem vontade;

M2 - Trabalhadores sem capacidade mas com vontade;

M3 – trabalhadores com capacidade mas sem vontade e

M4 – trabalhadores com capacidade e com vontade.

Este modelo integra duas variáveis, utiliza a escala de Ohio, a primeira relacionada com o comportamento do líder que assenta no cruzamento da orientação para a tarefa (fixar objectivos, organizar, fixar prazos, dirigir, controlar) e o comportamento do relacionamento (dar apoio, comunicar, facilitar interacções, ouvir com atenção, fornecer feedback) decorrendo daqui quatro tipos de liderança:

- E1 - Dirigir (alta orientação para a tarefa e baixo relacionamento). O líder dá ênfase a um comportamento directivo, define papéis, diz aos liderados o quê, como e quando devem executar as tarefas.
- E2 - Persuadir (alta tarefa e alto relacionamento). O líder fornece comportamento directivo e de apoio.
- E3 - Participar (baixa tarefa e alto relacionamento). O processo de decisão é partilhado, funcionando o líder como elemento facilitador e comunicador.
- E4 - Delegar (baixa tarefa e baixo relacionamento). O líder dá escassa direcção e apoio (Ferreira et al 2001).

Este modelo preconiza que os líderes devem adequar o seu comportamento ao nível de maturidade dos colaboradores, decorrendo daqui que o comportamento do líder está directamente relacionado com a maturidade dos colaboradores e promovendo o nível de maturidade dos colaboradores, num plano superior a este modelo (Cunha et al 2000). Como em todos os modelos anteriores existem condições para afirmar, que ele por si só não é adequado a todas as situações, pelo que os estilos de liderança não poderão ser utilizados “à lá carte”, escolhendo o líder o seu comportamento não só em função da pré disposição dos seguidores e dos seus níveis de maturidade, mas também relacionando estas variáveis com a situação que se está a viver e aí sim condicionar o seu comportamento a estas duas variáveis, situação e maturidade.

Esta teoria, teve muito sucesso comercial, aponta que o líder deve ser orientado para a tarefa em que para os trabalhadores M1 indica-se o que devem fazer e aos M2 delega-se. Nos casos intermédios é mais eficiente o líder orientado para as pessoas, aos M2 o líder vende a solução e aos M3 faz com que participem na tomada de decisão (Pereira 1999).

#### **2.4.4. Teoria dos recursos cognitivos (TRC)**

A TRC conclui que a inteligência e a experiência, embora sendo relevantes para a condição de líder, apenas se tornam importantes em algumas situações, explicando que o desempenho do grupo pode estar directamente relacionado com os traços do líder anteriormente referidos, a liderança directiva (comportamento) e dois aspectos da situação (stress interpessoal e a natureza da tarefa do grupo).

A TRC considera que a inteligência do líder contribui para o desempenho do grupo quando o líder é directivo, a tarefa é complexa, e os subordinados necessitam de ser orientados para executarem correctamente as tarefas. Relativamente ao segundo aspecto, stress interpessoal (seja induzido pelo líder, ou por outras razões) modera as relações entre a inteligência e o desempenho do grupo, estando directamente relacionado o nível de stress com o desempenho do líder<sup>27</sup>, influenciando o seu desempenho positivamente ou negativamente assim ele seja baixo ou alto. O terceiro aspecto relacionado com a TRC relaciona a experiência do líder com o stress da situação preconizando que quanto mais experiente for o líder melhor lida com situações exigentes, sendo mais eficazes do que em situações menos exigentes (Cunha et al200). Situações exigentes colocam-lhes desafios fazendo com que os líderes recorram a todos os seus recursos para a resolução da situação, promovendo a acção, situações menos exigentes colocam o líder perante problemas de fácil resolução podendo promover a inacção.

Estas afirmações foram corroboradas por Correia e Jesuíno quando elaboraram um estudo com 59 Fuzileiros, em que foi necessário procurar situações de treino, que simulassem o mais próximo possível as actuações operacionais, adoptando o modelo de contingências de F.Fiedler. Nesse estudo, concluíram que os líderes que usaram um estilo « Relações Humanas » conseguiram produzir um efeito moderador (tampão) no stress dos subordinados.

Noutro estudo, levado a cabo pelos mesmos autores, no Corpo de Fuzileiros, os resultados encontrados foram:

- 1- O que é mais apreciado num chefe é a sua competência profissional;
- 2- A Liderança discricionária é o factor fundamental de moderação de stress.

Aqueles autores concluíram que a competência profissional, enquanto meio ou orientação para a tarefa e a Liderança discricionária, enquanto orientação para as relações personalizadas ou consideração não são factores dicotómicos. A competência tanto de chefes quanto de subordinados, demonstrada na acção, serve para aferir o crédito de confiança mútua, que por sua vez, quando o ajustamento é adequado, favorece a

---

<sup>27</sup> Sabendo-se no entanto que o stress não está imediatamente relacionado com a situação, mas sim com o indivíduo, pois uma situação pode provocar sintomas de stress num mas não o provocar noutro, dependendo da forma como cada um lida com a situação, sendo em minha opinião um factor a ter em conta quando falamos em liderança. Quando falamos em stress reputa-se de importante perceber qual é a forma como cada um reage a possíveis situações de stress e a forma como se prepara e lida (gestão) com essas situações.

consideração personalizada. É a Liderança discricionária, que vai atenuar o stress, especialmente em situações difíceis, ambíguas ou perigosas (Pereira 1999).

#### **2.4.6. O modelo normativo da tomada de decisão**

Este modelo foi desenvolvido em duas etapas, inicialmente com Vroom e Yetton e mais tarde com Vroom e Jago, a eficácia das decisões está relacionada com a utilização de quatro critérios e a tomada de decisão pelo líder assenta em cinco procedimentos decisórios (Cunha et al2000) (Tabela 6).

Os cinco critérios presentes (AI, AII, CI, CII e GII) são utilizados em diferentes circunstâncias se se pretender tomar decisões eficazes, dependendo esta eficácia dos quatro critérios que lhe estão associados. A qualidade da decisão, entendida como tanto maior é essa qualidade quanto mais essa decisão se aproxima da melhor alternativa de solução, de entre as possíveis alternativas. A aceitação da decisão por parte dos subordinados, representando assim o empenhamento que os mesmos colocam na resolução do problema utilizando a alternativa proposta.

Os custos da decisão tomada e possivelmente aceite, estando directamente relacionado com os custos de tempo para a tomada da decisão, entre outras possíveis e dependente do conflito entre subordinados, a estruturação do problema e a dispersão geográfica. O quarto e último critério é o desenvolvimento dos subordinados que diz respeito à capacidade do processo decisório contribuir para o desenvolvimento dos subordinados, no sentido em que as pessoas aprendem com a experiência. Se tomarem parte no processo de decisão tendem a promover competências na resolução de problemas e relacionais no trabalho em grupo e gestão de conflitos.

Este modelo inclui também os atributos do problema, com os quais o líder se debate e deverá responder antes de optar por um dos tipos de procedimento e finalmente decidir.

O modelo utilizado por Vroom e Jago tem por base um sistema informático que faz o cruzamento dos 12 atributos do problema, 12 regras de decisão e os quatro critérios decisórios, sugerindo no final qual o processo decisório que será mais eficaz.

**Tabela 5 – Modelo de Vroom e Yetton – Processos Decisórios**

<b>Tipos</b>	<b>Caracterização</b>
<b>AI – Decisão autocrática (pura).</b>	O líder toma a decisão sozinho, utilizando a informação disponível.
<b>AII – O líder procura informação nos seus subordinados; depois decide sozinho. (Decisão autocrática mitigada).</b>	O líder decide individualmente. Todavia, previamente, procura informação junto dos seus subordinados. Não lhes refere, necessariamente, qual o problema a resolver; apenas busca factos – não o seu conselho.
<b>CI – O líder consulta individualmente, os subordinados, mas decide sozinho.</b>	O líder consulta os subordinados individualmente, descreve o problema a cada um, e solicita-lhes ideias e recomendações. Contudo, a decisão final é dele – podendo ou não reflectir a posição dos subordinados.
<b>CII – O líder consulta o grupo, mas decide por si.</b>	O líder consulta os subordinados em grupo. Recebe as respectivas sugestões e recomendações, mas cabe-lhe a tarefa de resolver. Qualquer diferença de opiniões e de escolher uma ou mais opções. A decisão final é dele, e não reflecte necessariamente a posição dos subordinados.
<b>GII – Decisão concordante com a opinião do grupo.</b>	O líder discute a situação com o grupo e procura ajudá-lo a tomar a decisão. Em conjunto, formulam-se e avaliam-se as alternativas, e procura-se chegar a uma solução consensual. O líder coordena o encontro/reunião, facilita o diálogo, protege os pontos de vista minoritários, e assegura-se de que todos os aspectos são considerados. Não procura influenciar o grupo a adoptar a sua solução – antes está pronto a aceitar e implementar qualquer decisão que tenha o apoio de todo o grupo.

(Cunha et al2000: 293)

Para Pereira (1999) este modelo aproxima a liderança da tomada de decisão e baseia-se num conjunto sequencial de regras (árvore da decisão) sobre a forma e grau de participação nas decisões, de acordo com um determinado conjunto de situações, estando este modelo mais adequado para grupos de elevado estatuto, logo a utilizar pelos dirigentes das organizações.

#### **2.4.7. A teoria dos substitutos da liderança**

Cunha et al(2003) entende que o traço mais proeminente da teoria dos substitutos de liderança é alertar para os factores alheios ao líder que podem evocar nos subordinados precisamente as mesmas respostas que são induzidas pela liderança interpessoal e reduzir os impactos dos comportamentos de liderança sobre as atitudes e desempenho dos subordinados. Os factores enunciados são de dois tipos:

- a) Os substitutos tornam o comportamento do líder desnecessário e redundante, assegurando a motivação e a satisfação dos subordinados, assim como a compreensão clara do que deve ser feito.
- b) Os neutralizadores impedem o líder o líder de agir ou anulam os efeitos das suas acções (Cunha et al2003).

#### **2.4.8. A teoria das ligações múltiplas**

Yukl propõe a teoria das ligações múltiplas que congrega contributos de vários modelos e incorpora quatro tipo de variáveis e cada uma delas é influenciada por outras variáveis. As principais variáveis a ter em conta são as variáveis intermédias<sup>28</sup>, situacionais (neutralizadores, substitutos) comportamento do líder e eficácia da organização, assumindo-se que todas podem interagir entre si e potenciar ou diminuir a importância que cada uma delas tem na situação em causa, podendo o líder influenciar e ser influenciado por cada uma delas (Cunha et al2003).

Para Pereira (1999) este é o modelo que mostrou melhor capacidade preditiva em que Hunt e Osborn introduziram o conceito de liderança discricionária. Esta liderança discricionária refere-se:

---

<sup>28</sup> Esforços e empenhamento dos subordinados, competência dos subordinados e clareza dos papeis, organização do trabalho, cooperação, coesão e espírito de equipa, recursos informação e apoios para realizar o trabalho e coordenação externa (com outras unidades organizacionais e o exterior) (Cunha et al2003: 301).

- 1) ao modo como o líder trata especificamente cada um dos seus subordinados, diferenciando-os uns dos outros enquanto pessoas e tem em consideração as capacidades de cada um;
- 2) o modo como o líder exerce o poder formal (Pereira 1999).

A este propósito Pereira (1999) indica que estes são termos tanto contra cultural como contra as expectativas da administração. O primeiro é contra – cultural pela existência da ideia de justiça, equidade e igualdade entre todas as pessoas e seguramente entre trabalhadores, levando a que sendo tratadas por igual não se diferenciem as suas diferenças podendo daí potenciar as suas capacidades. O segundo indica-nos um paradoxo organizacional, pois o líder utiliza mais poder que aquele que lhe é atribuído formalmente pela organização. Este paradoxo deixa de existir se atendermos a uma perspectiva relacional e afectiva da liderança e não numa perspectiva puramente racional, pois é a relação afectiva entre líder e liderados que leva estes a acreditarem no primeiro e a conceder-lhe o poder pessoal que não pode ser atribuído por decreto, levando a que em situações excepcionais se obtenham resultados excepcionais.

Esta teoria estabelece ainda distinção entre micro e macro variáveis contingenciais. As microvariáveis são:

- 1) a estrutura da tarefa;
- 2) a ambiguidade da tarefa e
- 3) as personalidades do líder e seguidores.

As macrovariáveis são a política, a economia, a tecnologia e a cultura.

As primeiras variam de sujeito para sujeito, enquanto que as segundas afectam todos por igual, não existindo a possibilidade de as modificar quer por parte dos líderes quer por parte dos seguidores.

Associada a esta teoria existe um terceiro grupo de conceitos relacionados com a eficiência da organização:

- 1) o fluxo do poder é mais importante que a distribuição hierárquica do poder, onde é mais importante que ele flua e se faça sentir, do que se armazene.
- 2) o controlo da organização é mais decisivo que o tipo de liderança ser autocrático, democrático ou outro.



As microvariáveis são as que têm mais influência no comportamento do líder, podendo este dividir-se nos que são requeridos pela situação e pela tarefa e os discricionários que variam de pessoa para pessoa, onde os resultados da acção de liderança se avaliam, dependendo de todo o conjunto de variáveis, do comportamento do líder que se materializa pela: 1) eficiência do indivíduo, grupo ou unidade e 2) satisfação e “moral do grupo” (Pereira 1999).

## **2.5. Outras abordagens**

### **2.5.1. Liderança carismática transformacional**

Como já vimos aquando da abordagem do poder, o carisma introduzido por Max Weber é entendido como um dom de inspiração divina, e a influência nos seguidores decorre da percepção por parte destes que o líder está dotado de excepcionais qualidades, só ao alcance de alguns. Esta situação tenderia a ocorrer em situação de crise, nesta altura os seguidores identificariam qualidades excepcionais em alguém e estariam dispostos a seguir essa pessoa, acreditando que tinha condições para vencer a crise. É aceite que o carisma resulta não só das qualidades pessoais de alguém, mas também da existência de uma situação que permita que essas qualidades apareçam interagindo uma com a outra, existindo diversos modelos de abordagem deste modelo de liderança.

Trice e Beyer definiram-no como resultante da interacção complexa de cinco elementos:

- a) Uma pessoa com extraordinário dom e qualidades;
- b) Uma crise social ou situação de desespero;
- c) Uma visão radical ou conjunto de ideias promissoras de uma solução para a crise;
- d) Um conjunto de seguidores atraídos pelo dom do líder e crentes no seu poder excepcional e visão radical;
- e) A validação do dom extraordinário da pessoa e da visão radical através de sucessos reiterados na gestão das crises percebidas” (Cunha et al2003: 302).

Klein e House apontam para outro modelo onde interagem três elementos, para o aparecimento do carisma. Estes elementos são:

- 1) uma faísca (o líder com os seus atributos e comportamentos carismáticos);
- 2) o material inflamável (os seguidores estão abertos e susceptíveis ao carisma;
- 3) o oxigénio (o ambiente carismático, normalmente caracterizado pela percepção de crise e pelo desencantamento com a situação vigente), em que a combustão (aparecimento do carisma) só acontece se estiverem estes três elementos presentes (Cunha et al2003).

House propõe outro modelo onde interagem quatro factores que explicam os efeitos carismáticos: traços do líder; comportamentos do líder, situações facilitadoras e efeitos sobre os seguidores.

- 1) Os traços do Líder, baseados na dominância, forte necessidade de poder, elevada autoconfiança e forte convicção na moralidade das suas crenças;
- 2) Comportamentos do Líder, onde o líder pretende através dos seus comportamentos, criar a impressão entre os seguidores de que é competente, proporcionando uma visão apelativa do que pode vir a ser o futuro, dá ao trabalho dos seguidores mais significado e inspira o seu entusiasmo e empenhamento. Desta forma modela papéis (é um exemplo que os seguidores imitam), comunicando elevadas expectativas de desempenho aos seguidores e expressando-lhes confiança. Assim desperta nos seguidores, motivos que são relevantes para a missão do grupo, o que leva a despertar neles os motivos que os levam a querer alcançar tal missão e a esforçar-se por isso;
- 3) Surgem ainda as condições facilitadoras, que consistem na possibilidade de definir os papéis dos seguidores em termos ideológicos e os quais sejam apelativos para eles, evitando as tarefas simples, repetitivas e rotineiras, pelo facto de tenderem a não comportar esse potencial. Quando a visão do líder e a missão da organização são congruentes com os valores e identidade dos seguidores, o trabalho é não estruturado, ou a organização vive dificuldades

existem também condições facilitadoras para o surgimento do carisma. (Cunha et al2003).

- 4) O carisma, decorre da interacção destes três factores, provocando nos seguidores aceitação relativamente ao líder, vontade em lhe obedecer, partilha dos seus valores, identificação com o líder contribuindo desta forma para o cumprimento das tarefas propostas.

Neste modelo assume-se que algumas condições/tarefas facilitam o aparecimento do carisma, no entanto também admite que o líder pode influenciar a forma como a situação é avaliada e interpretada.

“o pedreiro liderado por um líder “normal” assume o papel de construtor de um muro, mas o líder carismático inspira-o a pensar que o seu papel é o de construir uma catedral” (Cunha et al2003: 303).<sup>29</sup>

Conger e Kanungo afirmam que o carisma não é um atributo individual mas a interacção de três elementos, traços e comportamentos do líder, o processo de influência e as condições facilitadoras. Estes três elementos misturados entre si proporcionam o aparecimento do carisma, no entanto dão-lhe um carácter atribucional no sentido em que os atribuem determinadas qualidades carismáticas ao líder porque reconhecem nele determinados comportamentos (Cunha et al2003).

Shamir et al. Propõe um modelo em que o líder afecta o auto-conceito, promovendo um discurso que apela às emoções dos seguidores de forma a adequar os seguidores ao momento que se vive e às tarefas a realizar. Com um discurso retórico o líder e aumentando o valor do esforço despendido pelos seguidores, a sua auto eficácia que contribui para a eficácia colectiva, no sentido em que se individualmente forem bem sucedidos o produto das acções valoriza o colectivo, promove o empenhamento dos seguidores, provocando nestes um estado de espírito que os leva a colocar os interesses da organização à frente dos seus próprios interesses.

Os discursos dos líderes carismáticos Comparativamente com os dos não carismáticos, contêm mais referências à história colectiva, às tradições e ao processo de

---

<sup>29</sup> Como diz o ditado popular “a mentira tem a perna curta”, penso que o que é relevante não é levar o pedreiro a pensar que está a construir uma catedral, se de facto o não está a fazer, mas sim explicar para que se possa compreender o porquê e a importância da construção do muro e assim como do facto de o construir bem.

continuidade entre o passado e o presente. Deste modo, salientam a identidade colectiva e fazem crer que as acções presentes se inserem num processo de continuidade que liga a história passada, o presente e o futuro.

Mencionam mais frequentemente a identidade colectiva, relegando para plano secundário o auto-interesse individual, procurando relacionar essa identidade com o auto-conceito dos seguidores «é uma honra pertencer a este colectivo», e mostrar como as metas e esforços se relacionam com essa identidade «só com o esforço de todos poderemos construir um colectivo fora do comum».

Enfatizam o valor e eficácia dos seguidores, quer como indivíduos, quer como colectivo. Referem mais frequentemente as semelhanças e a identificação entre eles próprios e os seguidores. Fazem mais referências aos valores e a justificações morais (“direitos”, “justiça”, “autoridade moral”, “bem comum”).

Apontam menos resultados tangíveis e as justificações instrumentais (“bons empregos”, “orçamento equilibrado”...) referindo mais frequentemente os objectivos distantes e o futuro longínquo, relegando para segundo plano os objectivos próximos e o futuro breve, contendo mais referências à fé e à esperança. (Cunha et al2003)

Choi & Mai-Dalton propõem um modelo que coloca o auto-sacrifício do líder na charneira da aceitação do carisma do líder. Dizem que como estratégia inicial para motivação dos seguidores, facilitar a aceitação da visão do líder e unir a organização, os auto sacrifícios, tais como na divisão do trabalho assumir as tarefas mais arriscadas ou mais difíceis, na distribuição de recompensas, aceitar cortes salariais e no exercício do poder dispensar alguns privilégios, levam os seguidores a atribuírem mais carisma e legitimidade ao líder. Os efeitos destas medidas estão directamente relacionados com a percepção que os seguidores têm da competência do líder, sendo esta elemento potenciador do efeito desejado, reconhecer carisma (Cunha et al2003).

## **2.5.2. Liderança Transformacional e Transaccional**

A liderança transformacional pressupõe que os líderes conseguem influenciar os seguidores no sentido de estes colocarem os objectivos da organização à frente dos seus próprios objectivos, levando os seguidores a empenhar-se decisivamente e aumentando o seu desempenho. Este aumento de desempenho é acompanhado de uma cultura organizacional e de cidadania, levando o líder a promover nos seguidores a tomada de

consciência de valores como a justiça, liberdade, humanismo e paz, acompanhadas de uma admiração, confiança, lealdade e respeito pelo líder.

A liderança transformacional, consegue-se implementando três acções:

- o líder torna os seguidores mais conscientes da importância dos objectivos;
- o líder indu-los a transcenderem os seus interesses pessoais em prol do grupo ou da organização;
- o líder activa as necessidades dos seguidores de mais elevada ordem, de acordo com a pirâmide das necessidades (Cunha et al2003).

**Tabela 6 – Componentes da Liderança Transformacional e Transaccional**

Tipos	Componentes	Explicação
Transformacional	Influencia idealizada (carisma)	O líder adopta comportamentos (e.g., de respeito e elevação moral) que activam fortes emoções nos seguidores, suscitam a confiança e identificação destes com ele, influenciam os seus ideais e os aspectos “maiores do que a vida”.
	Liderança inspiracional	O líder comunica uma visão apelativa, usa símbolos para fomentar o esforço dos seguidores, actua como um modelo de comportamentos, instila optimismo.
	Estimulação intelectual	O líder estimula nos seguidores a tomada de consciência dos problemas, dos seus próprios pensamentos e imaginação. Ajuda-os a reconhecer as suas próprias crenças e valores. Fomenta-lhes o pensamento inovador / criativo. Incita-os a questionarem as suas assunções.
	Consideração individualizada	O líder atende às necessidades de desenvolvimento dos seguidores, apoia-os, encoraja-os, treina-os, tenta desenvolver o seu potencial, fornece-lhes <i>feedback</i> , delega-lhes responsabilidades.
Transaccional	Recompensa contingente	O líder clarifica para o seguidor o que este deve fazer para ser recompensado pelo esforço.
	Gestão por excepção activa	O líder monitoriza o desempenho dos seguidores e adopta acções correctivas se eles não alcançam os padrões estabelecidos.
	Gestão por excepção passiva	O líder aguarda que os problemas ocorram para que, então, sejam tomadas acções correctivas.
	Liderança <i>laissez-faire</i> (não liderança)	O líder praticamente abstém-se de tentar influenciar os subordinados.

(Cunha et al 2003)

A liderança transaccional pressupõe a obediência por parte dos seguidores em troca de recompensas, numa primeira fase o líder compreende as necessidades dos seguidores e numa fase subsequente são satisfeitas essas necessidades em troca da obediência e execução das tarefas propostas pelo líder. Segundo Bass os dois tipos de liderança embora distintos, complementam-se, recorrendo o líder a um ou a outro tipo ou ainda a ambos, de acordo com a situação em causa (Cunha et al2003).

De momento ainda não existe consenso relativamente à caracterização de cada um destes tipos, embora se indique quatro categorias para cada tipo (Tabela 8). Bass aponta para quatro dimensões para cada tipo e Podsakoff et al. aponta para seis dimensões no âmbito da liderança transformacional (articulação de uma visão, modelo de comportamento apropriado, fomento da aceitação dos objectivos, expectativas de desempenho elevadas, apoio individual, estimulação intelectual) e uma dimensão transaccional (Cunha et al2003).

### **2.5.3. Liderança Transcendental**

A última moda em termos de teorias de liderança é a liderança transcendental. Arménio Rego afirmava<sup>30</sup>que a liderança transcendental assenta na consciência, na fé/alma e no carácter moral<sup>31</sup> do líder. É na presença destes elementos que interagem com os valores da organização saudável<sup>32</sup> e com as actividades de apoio<sup>33</sup>que a liderança transcendental tem condições para surgir e se desenvolver.

O exercício de uma liderança transcendental tem como referência as virtudes do líder que através de práticas eficazes, desenvolve a satisfação das necessidades “espirituais” básicas dos colaboradores, implicando desta forma o melhor desempenho dos colaboradores.

As virtudes do líder transcendental apontam para a prudência, um elevado sentido de justiça, coragem e temperança. É através destas virtudes que o líder transcendental desenvolve a auto-estima dos colaboradores, enfrenta os problemas e desafios de forma

---

<sup>30</sup> Palestra proferida na Academia Militar, no âmbito de um seminário sobre Liderança.

<sup>31</sup> Prudência, justiça, coragem, etc.

<sup>32</sup> Honestidade e Autenticidade, humildade, confiança, espírito de serviço, coragem, tranquilidade e paz, entre outros.

<sup>33</sup> Acções consistentes com os valores, legitimação de diferentes pontos de vista, de valores e de crenças, libertação de preconceitos, etc

calma e serena mantendo uma atitude persistente mas não teimosa perante as situações criadas, sem contudo prescindir dos padrões dos valores e éticos que anuncia e promove e se afastar dos objectivos previamente definidos.

Como exemplo de práticas eficazes temos o líder desafiar o processo de mudança consubstanciado numa actuação com tenacidade assumindo riscos. Articular uma visão do projecto que todos une, no sentido de inspirar confiança e motivar os subordinados. Desenvolvimento e criação de condições para o desenvolvimento das capacidades dos colaboradores, promovendo assim a confiança mútua e o encorajamento para enfrentar novos desafios. O comportamento do líder deve ser exemplar a todos os níveis, praticando o que afirma e não usando uma política de faz o que eu digo não olhes para o que eu faço. Encoraja e apoia os colaboradores em momentos de maior fraqueza ou frustração, criando condições para que sejam ultrapassadas os momentos de maior dificuldade.

São apontadas como necessidades espirituais básicas dos liderados, o desejo de ser único, de estar em união e comunhão com algo maior do que ele próprio, o desejo de ser e sentir-se útil e de ser compreendido.

A eficácia deste tipo de liderança aumenta quando o locus de controlo tende a ser mais interno do que externo, isto é dar-mos casualidade ao que acontece ao nosso próprio trabalho do que a factores externos, quando a espiritualidade do líder elevada, consubstanciada na prática e desenvolvimento de valores.

Este tipo de liderança não será mais do que uma nova e provavelmente inovador de olhar para a teoria dos traços e comportamentos do líder, pois o que se pretende é que existam determinados comportamentos, entendidos como válidos para o exercício da liderança eficaz, e que para além de serem enunciados sejam praticados e desenvolvidos, seja pelo líder seja pelos seguidores, criando condições para a existência de uma “aureola” espiritual que todos envolva e que todos partilhem.

### **3. Uma definição de Liderança**

Liderança, como já se percebeu, foi e continuará a ser objecto de várias pesquisas, variando de autor para autor a orientação da pesquisa. No início, predominava a noção de carisma e a procura do grande homem, a seguir as características do líder, com predominância para a inteligência e características da personalidade. O passo seguinte centrou os estudos da liderança na tarefa, sendo insuficiente a explicação encontrada centra-se o estudo na situação (contingência) e consideram-se os seguidores, percebendo-se que existe toda uma relação social que envolve os aspectos da liderança.

Das diversas teorias apresentadas retira-se que nenhuma explica cabalmente, ou pelo menos não é universal a sua explicação, por não se conseguir aplicar a todas as situações.

A abordagem dos traços que vingou até à segunda Grande Guerra, pretende caracterizar o perfil do líder universal, se universal logo eficaz em todas as situações; verifica-se no entanto que o modelo não responde a todas as solicitações e que a existência de traços não confirma a eficácia dos líderes. No entanto embora o modelo seja inconclusivo apontam-se alguns traços como universais de liderança, como sejam a sociabilidade, a dominância, o sucesso e o poder (Jesuino 1999).

A resposta a este modelo, enquanto crítica dos traços, ocorre com o modelo assente nos comportamentos que no entanto ainda procura o líder universal. Este modelo assenta mais naquilo que o líder faz no que naquilo que o líder é. Existe a dicotomia expressividade e instrumentalidade, proposta por Bales, e que se irá manter nas posteriores, Kurt Lewin aponta-nos três tipos de líder, autocrático, democrático e laissez-faire e introduz-nos a situação como elemento moderador.

Nos modelos contingentes a escola de Michigan segue os preceitos de Lewin enquanto a de Ohio, por Likert, nos aponta duas dimensões ortogonais a Estruturação e a Consideração, na procura da «one best way». Com Fiedler, a motivação tem grande peso na explicação do seu modelo onde a situação é também tida em linha de conta, sendo referido que o que funciona numa situação pode não funcionar numa outra. A escala LPC de Fiedler é ambígua mas contribui para o surgimento de teorias de liderança onde sejam articuladas as variáveis situacionais e os aspectos cognitivos.

Os modelos seguintes são mais complexos que os anteriores e embora pretendam ultrapassar o «one best way» acabam por tentar encontrar o «one best way» para cada



situação onde o líder se deve adaptar e não visualizam a interacção membros - líder, verificando-se a situação como variável independente e não visualizam a liderança como um ambiente de trocas.

Os modelos de liderança apresentam variáveis sobre as quais se deve intervir no sentido de se obter o líder eficaz, aquele que consegue conduzir os outros a terem sucesso nas tarefas superiormente definidas. As variáveis onde intervir vão variando de modelo para modelo, não se conseguindo na sua plenitude encontrar um caminho comum a todas elas, ora se deve intervir ao nível do líder fazendo a sua escolha de acordo com as competências que detêm e os traços que apresenta para lidar com determinada situação ou tarefa, ora se entende que se devem moldar os comportamentos de acordo com a situação e com os liderados ou ainda sugere-se que se influencie a situação no sentido de se obter o êxito desejado, melhorando o desempenho dos liderados.

Por outro lado as teorias da liderança carismática apresentam-se como colocando o foco não no desempenho, mas sim nas relações líder - liderados e nos laços afectivos e nas motivações que promove. Na liderança carismática, entendida como rara, pressupõe-se a necessidade de existirem os três elementos que provocam a combustão, o oxigénio, o combustível e a faísca, sem os quais nada acontece.

Os estudos da liderança, tendo como referência o carisma, foram abandonadas tendo deixado espaço a que outras teorias fossem desenvolvidas, no entanto Bass, na década de oitenta, volta a colocar o carisma no debate e leva a cabo os primeiros estudos empíricos, sendo os resultados devastadores em comparação/confrontação com as outras teorias (Pereira 1999).

A explicação da liderança pelo carisma “têm uma força explicativa cerca de 10 vezes superior a cada uma das outras” (Pereira 1999: 313), ficando as outras teorias com explicações residuais e dependentes das situações vividas. Os sinais de carisma, para o líder, são a sua capacidade de incutir fé e respeito, de inspirar e encorajar os seguidores e num estudo elaborado por Bass as variáveis mais relevantes quando abordadas duas teorias de liderança indicavam que na Liderança Transformacional, o carisma explicava 60% , consideração individualizada 6% (atenção e apoio - liderança discricionária), a estimulação intelectual 6%. A Liderança Transaccional explicava-se com 7% a recompensa contingente (teoria de Blanchard e caminho para o objectivo) e a gestão por excepção explicava 4% (contingente aversiva).

A liderança carismática assenta na interacção dos traços e comportamentos que o líder apresenta perante os seguidores e na situação concreta que é vivida, decorrendo daqui a percepção do que é melhor para levar a cabo uma determinada tarefa. No entanto, é importante referir que o quadro de referência que se encontra para determinados elementos (traços, comportamentos, liderados e situação), funciona, em princípio, só e apenas naquele quadro, pois se alguma daquelas variáveis for alterada nada nos indica que o sucesso esteja garantido, sendo necessário adequar cada um dos outros para que o carisma se verifique.

A liderança é dada como envolvente, emocional, inovadora, criativa, inspiradora, visionária, relacional, original, proactiva, assente em valores, levando a sua eficácia a traduzir-se em critérios de rentabilidade, baixo absentismo, satisfação dos subordinados, maior empenhamento e comprometimento, aumento dos níveis de confiança, coesão do grupo, aumento da produção.

Como vimos, existem inúmeras definições de liderança, e independentemente da definição que possamos adoptar, encontramos sempre pontos comuns como sejam a capacidade de influenciar e a concretização de objectivos. No manual de Liderança da academia Militar ela é definida como “o processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades, metas e objectivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional” (Vieira 2002:15).

Todas as definições se enquadram de uma forma ou de outra no espírito das restantes e noutras que possamos encontrar, no entanto penso que se pode encontrar uma outra definição.

Hoje é aceite que intervêm no processo de liderança diversos factores, o líder, os seguidores, a situação e as tarefas a cumprir pelo grupo, sendo necessário para que a liderança seja reconhecida enquanto tal, que o legal detentor do cargo, deixe de ser identificado pela norma, mas pela legitimidade dada pelos subordinados e assente nas qualidades pessoais e sociais que demonstra e pratica, deixando de ser o legal detentor do cargo para passar a ser o legítimo detentor do cargo, pelo que passaria a definir liderança como:

**Figura 11 - Uma definição de Liderança**

**O processo de influenciar, sem recurso à autoridade investida, o comportamento humano com vista ao bem-estar e segurança do grupo, assegurando o cumprimento das finalidades, metas e objectivos concebidos e prescritos pela organização.**

É no entanto necessário distinguir vários níveis do exercício da liderança. Podem-se indicar três, de sistema ou estratégica, organizacional e o nível directo, onde cada um deles tem que lidar com diferentes desafios com crescente complexidade e onde o papel a desempenhar e a ligação aos subordinados ou ciclo mais próximo vai variando, assim como o nível de responsabilidade, global, vai seguramente aumentando, do nível mais baixo, directo, para o mais elevado, estratégico.

Tanto o líder estratégico que traça metas e objectivos a alcançar apresentando a sua visão, assim como o líder organizacional que tem acção directa sobre as organizações que chefia, necessitam de praticar a liderança directa no sentido de criar relações de liderança com os seus subordinados, quando emanam ordens supervisionam as tarefas prescritas e aconselham os seus subordinados, sendo mesmo possível influenciar aqueles que hierarquicamente se encontram distantes.

Os factores que Influenciam o tipo de liderança a exercer são, entre outros: o Liderado; o Líder; a Situação, a Comunicação; Tipo de Subordinados; Importância relativa das áreas de necessidades; Urgência da tarefa; Conhecimentos pessoais do Líder.

O Líder é aquele que assume o papel mais activo na interacção de todos estes intervenientes. Por outras palavras, pode-se dizer que alguns factores não são opcionais pelo facto de os Liderados na sua maior parte não serem escolha de quem se encontra no topo da hierarquia, ou a quem a ela ascende, e a Situação é aquela que encontra no ambiente em que se desenvolvem as relações, não se podendo agir directamente sobre ela.

Deste modo e de acordo com o estilo de liderança que adopta, o Líder pode promover a comunicação horizontal e vertical, atenuar as condicionantes da situação (externa e interna) junto dos liderados, na forma como interage com os seus subordinados, e desta forma minimizar os efeitos negativos (stress) do ambiente que o rodeia. Quando actua junto dos liderados, o Líder utiliza Princípios de Liderança tais como:

- 1) Conhecer-se a si mesmo e procurar desenvolver as suas aptidões profissionais;  
Ser proficiente tecnicamente;
- 2) Procurar a responsabilidade e assumir a responsabilidade das suas acções;
- 3) Tomar decisões correctas e oportunas;
- 4) Dar o exemplo;
- 5) Conhecer os subordinados e cuidar do seu bem-estar;
- 6) Manter os subordinados informados;
- 7) Desenvolver nos subordinados o sentido da responsabilidade;
- 8) Assegurar-se de que a tarefa é compreendida, fiscalizada e cumprida;
- 9) Treinar os subordinados como uma equipa;
- 10) Utilizar os subordinados de acordo com as suas capacidades.

Embora por traços se deva entender “designação que abarca atributos físicos, traços de personalidade, necessidades/motivos e valores” e por competências “capacidades individuais que permitem levar a cabo, eficazmente, diversos tipos de actividades cognitivas e comportamentais” (Rego 1998:56), é aceite que um Líder deve ter qualidades, ou porque lhe são inatas, ou porque as aprendeu ou ainda porque as desenvolveu, as chamadas qualidades, características ou traços do Líder.

De acordo com diversos autores e ou doutrinas pode-se apontar algumas dessas qualidades: Coragem; Apresentação (Aparência); Capacidade de Decisão; Confiança (Segurança); Capacidade de Resistência; Entusiasmo; Iniciativa; Integridade; Discernimento; Espírito de Justiça; Competência; Lealdade; Tacto e Generosidade; Vontade (Determinação); Conhecimento; Autoconfiança; Entusiasmo; Capacidade de Comunicação; Comunicação Assertiva, Frontalidade, Verdade, Solidariedade, Amizade; Tenacidade, Lealdade, Decisão, Senso Comum, Alegria, Entusiasmo, Humanidade, Auto-domínio, Fé e Boas maneiras.

Que seguramente confluem e escoram três tipos de competências:

**Técnicas** - conhecimento acerca do modo de realizar tarefas especializadas, assim como a capacidade de para usar as técnicas e equipamentos que permitem realizá-las.

**Interpessoais** - conhecimento acerca do comportamento humano, capacidade para compreender as atitudes, sentimentos e motivos dos outros, capacidade de comunicação, capacidade para estabelecer relações de cooperação.

**Conceptuais** - capacidade analítica, pensamento lógico, capacidade para conceptualizar relações complexas, raciocínio dedutivo e indutivo, etc.” (Rego 1998 :57).

De acordo com os diversos autores a coragem é a qualidade humana mais necessária à liderança, sendo mesmo apontada não como uma qualidade, mas sim como a qualidade. Não se trata aqui da coragem física no sentido de realizar grandes feitos heróicos, mas sim da coragem moral necessária à realização de todas as outras características.

O comportamento do líder, na sua relação com os outros, enquanto motor da acção do grupo para a prossecução de objectivos determinados, tem reflexos positivos e/ou negativos no grupo que lidera. É na tomada de consciência desta intervenção, que ele pode melhorar as relações para com o grupo e dentro do grupo, para que cada um saiba e sinta que está a ser valorizado e é importante mas não imprescindível para alcançar os objectivos a que se propõem.

É no entanto importante compreender a natureza da liderança, e se podemos entender a liderança como uma forma especial de poder, então para conhecer a natureza da liderança é necessário conhecer a natureza do poder, pelo que quanto mais se souber sobre o poder melhor compreendemos a liderança e quanto mais se souber sobre liderança maior é a probabilidade de se ser líder.

“Mas o maior dentre vós será  
vosso servo” (Mateus 23:11)

## Capítulo 8 – O Líder

### *1. Tipos de Líder*

Actualmente assiste-se ao uso indiscriminado dos termos líder e liderança, principalmente do primeiro, sendo estes termos utilizados para indicar o chefe político, o presidente da empresa, o director geral, o comandante, o primeiro classificado do campeonato, o chefe de repartição, etc. o que em minha opinião está incorrecto, pois coloca-se o termo Líder associado não a qualidades, sejam elas pessoais, de relação com os outros ou mesmo de processo mas sim a papeis desempenhados e posições ocupadas num determinado campo. Provavelmente este uso indiscriminado, estará relacionado com o juízo positivo que todos, de uma maneira geral, fazemos destes termos e seus significados, sendo utilitário e benéfico para quem o utiliza.

Não sendo tanto necessário perceber o que significa, mas antes o que personifica, o líder é aquele que vai à frente, conduz, emana ordens, faz-se obedecer, concretiza e faz concretizar projectos, cria espírito de equipa, motiva, sendo fundamental que assuma posições, decida, dê ordens e verifique a sua execução.

Para Orlando Gouveia Pereira as relações de liderança consubstanciam-se em relações de poder, sendo um poder pessoal, poder este que depende mais do director, comandante ou chefe, e do seu comportamento, do que do poder formal que encerram, onde a prática da liderança “inspira fé e confiança, favorece a formação de expectativas positivas, motiva e empenha, apaga ansiedades e dúvidas, protege e apoia os subordinados” (Pereira 1999: 302).

O líder pode surgir de duas formas diferentes. Do interior do grupo, seja ele qual for, mas onde não existam condicionantes externas ou internas que instituem relações de poder, estando por isso no interior de uma relação onde os elementos são por natureza iguais, o grupo de amigos, a reunião do condomínio, etc., ou numa situação/grupo/organização onde o grupo já tem previamente definido alguém que é responsável pelas actividades a desenvolver.

### 1.1. O Líder Puro

No primeiro caso, estamos na presença do líder espontâneo, surgindo um elemento, do interior de um determinado grupo, sendo aceite por todos como aquele que os guia. Nestas circunstâncias é criada uma relação de confiança mútua através da celebração de um contrato social e seguramente psicológico entre o líder e seguidores. A este líder, o *líder emergente*, podemos chamar o líder puro, pois cria uma relação de poder, dita de liderança, assente nos seus próprios recursos sejam eles pessoais ou relacionais, não necessitando de outro tipo de recursos para ser aceite como condutor do grupo, existindo a necessária legitimação do poder para ordenar e decidir com e em nome do grupo. Legitimação esta explicada por Max Weber e que assenta no “carisma” daquele que passa a ser o condutor do grupo sendo-lhe reconhecida a autoridade carismática.

Este líder é tido como extraordinário e o seguimento surge não por interesse pessoal em benefícios materiais, acesso a posição hierárquica superior ou outras que possam existir, mas antes pelo reconhecimento e verificado por parte dos seguidores da existência de algo que os leva a seguir o outro, onde o poder exercido advém primeiro do reconhecimento dessas qualidades e não da legitimidade, esta apenas ocorre à posteriori e quando a liderança se tornou eficaz, elegendo os seguidores desta forma o detentor do poder, legítimo, pela força da liderança.

A liderança para ser legitimada e eficaz tem que trazer bem-estar e segurança aos seguidores a par do cumprimento das tarefas a que se propunham e desde que as qualidades reconhecidas não desapareçam ou deixem de ser praticadas

Têm-se como certo que o surgimento do líder emergente está associado normalmente a situações de crise ou de caos, o que em bom rigor não será correcto.

Aceitando-se que nas situações anteriormente referidas existem condições para que um qualquer elemento surja como líder é também verdade que numa qualquer situação, seja num grupo ou numa organização, onde impera a monotonia, a rotina, ausência de objectivos colectivos ou mal clarificados, é possível que pelas suas características pessoais, relacionais, e outras, surja um elemento que consiga aglutinar vontades promovendo uma relação de liderança, tornando-a de excepção e assim conseguir realizar mais e melhor as tarefas de cada um num clima de satisfação que propicia esse desiderato.

De referir que por vezes não é possível, que o líder natural surja. Na qualidade de Director do VII Curso de Liderança, ministrado a alunos da Universidade do Minho e

Évora, solicitei ao grupo (22 alunos) no final do segundo dia<sup>34</sup> que designassem um aluno(a) que funcionasse enquanto líder do grupo, para ser o interlocutor entre o grupo e a direcção do curso para assuntos de interesse geral. Pela apreciação que tínhamos feito do grupo adivinhávamos o elemento eleito, mas para surpresa nossa a escolha foi outra.

Na tentativa de perceber o porquê da decisão tomada verificámos que a primeira votação efectuada coincidia com a nossa percepção, mas o elemento escolhido não era do curso de origem do grupo maioritário pelo que não foi aceite por estes. A solução do grupo de alunos foi optar pela “antiguidade” nomeando a aluna que estava mais próxima de terminar a licenciatura (no caso já tinha terminado), sendo no entanto visível por todos que não conseguia “conduzir” o grupo, estabelecendo-se uma relação de poder puramente hierárquica.

No entanto e é possível encontrar mecanismos para que uma relação que estabelecida na legitimidade da dominação pela liderança transforme o poder legítimo que detêm em poder legal, que passa a exercer<sup>35</sup>.

Entendo pois que aquilo que Max Weber afirmou relativamente à rotinização do Carisma se aplica àquilo que poderemos chamar «rotinização da liderança», pois se a relação de liderança for duradoura e não apenas pontual e efémera, poderão criar-se condições para que a relação se tradicionalize ou se racionalize (legalize).

---

<sup>34</sup> Permitia-se que ao fim de dois dias os alunos tivessem um melhor conhecimento dos outros elementos, podendo escolher com mais propriedade.

<sup>35</sup> Veja-se o caso de Salazar em Portugal, com a realização do plebiscito, Hitler na Alemanha e Mussolini na Itália.



## 1.2. O Líder Impuro (ou a refundação da autoridade)

O outro tipo de líder, ao qual podemos chamar líder impuro, é o líder designado ou líder organizacional. O elemento designado antes de ser líder é já o detentor do poder formal (daí a impureza), que advém da norma, sendo o elemento que está legalmente mandatado para exercer o poder de que foi investido<sup>36</sup>. Estamos em presença da legitimação do poder, logo autoridade, por via legal racional. É o caso do presidente da administração, o chefe da repartição, o comandante da unidade, o professor, etc. sendo o poder em contexto organizacional mais um atributo do que propriedade de um actor social.

O organigrama de uma organização traduz em certa medida, através da distribuição hierárquica dos postos e funções, uma hierarquia de autoridade dentro da organização, não obsta no entanto a que existam outras linhas de influência no seu seio, sendo a hierarquia de autoridade passível de ser confirmada ou não pela observação das relações e linhas de força entretanto criadas.

A distinção entre poder e autoridade no seio das organizações, para análise dos fenómenos de influência revela-se fecunda. O poder revela uma fraqueza essencial: aquele que quer constranger outrem a adoptar certa conduta pode opor-se-lhe a regra. Segue uma estratégia segundo a qual se procura converter o poder em autoridade através da tradição ou pelo reconhecimento oficial da regra.

O “líder” designado tem associado a si todo um conjunto de poderes que lhe são atribuídos, é possível associar o poder de que dispõem, a manifestações ou capacidades diversas. De acordo com vários autores, Amitai Etzioni (1964), French e Raven, (Bilhim 2001), Croizier e Friedberg, Coster e Legras, (Coster e Legras 1998) podem indicar-se várias fontes de poder na organização e consequentemente para o líder designado: O poder coercivo (punitivo), o remunerativo (compensatório ou de recompensa), recursos financeiros, recursos simbólicos, o normativo ou as regras, o de relações com o meio ou capital de relações, o de estima ou prestígio, o informacional, de competência ou de perito, o referente e o legítimo.

O poder coercivo envolvendo a capacidade de aplicação e ou ameaça de sanções. O poder compensatório manifesta-se com a capacidade de mediar recompensas, sejam elas

---

<sup>36</sup> No caso da eleição do líder do VII Curso de Liderança, percebeu-se a evolução positiva na ascendência da aluna perante o grupo. Inicialmente apresentando algumas dificuldades conseguiu, mesmo não sendo o líder natural ou emergente, criar uma relação de seguimento relativamente aos outros elementos.

materiais ou de outra natureza, estas duas fontes do poder estão dependentes pelo facto de quem pode punir pode recompensar.

A competência é aceite como sendo uma determinada especialização, seja de que tipo for (científica ou profissional), dá poder a quem a possui, dando ainda mais quanto essa posse se apresenta enquanto monopólio. Numa sociedade globalizada como a nossa, onde o conhecimento está de alguma forma disseminado, é difícil de prever que alguém possua competências no sentido de monopólio, seja do conhecimento ou de práticas. No entanto nas organizações todos adquirirem competências, mesmo pela experiência, que podem traduzir uma vantagem na mudança com qualquer substituto, sendo esta competência não apenas o saber e o saber fazer do perito mas também pelos títulos que atestam o seu valor. Este poder baseia-se na prática nas atribuições que um elemento A faz de um outro elemento B. Este poder de competência para melhor compreensão tem que ser entendido de forma alargada, quero dizer, não conta apenas a competência técnica como inicialmente se pretende afirmar mas também competências no domínio relacional e social, como vimos quando abordámos as questões relacionadas com a liderança.

Citando French e Raven “ Também é uma questão de competência o poder que o indígena possui pelo seu conhecimento dos lugares e dos costumes da terra, podendo ajudar o estranho que lhe ficará reconhecido” (Coster e Legras 1998: 176). Coster e Legras (1998) colocam a advertência de que não se deve confundir competência como a que se acaba de evocar com a competência entendida como motivo de poder, no sentido jurídico do termo, isto é, o campo legal definido, no interior do qual se exerce um poder oficialmente estabelecido.

O poder da informação assenta no domínio das fontes de informação, por um lado, e a qualidade da informação existente, por outro, representam, de certo modo, um capital de poder negociável, revelado pela importância do seu tráfico nas organizações e o interesse de todas as circunstâncias particulares que restringem ou aceleram a sua circulação. Curto circuito, retenção, desvio, filtragem, envolvimento, comércio de informações, etc. (Coster e Legras). Citando Ruesch “A necessidade de comportamento social do ser humano motiva-o e obriga-o a dominar os seus instrumentos de comunicação. Sem eles dificilmente poderia recolher a informação e satisfazer as suas necessidades vitais.

Uma pessoa assegura a sua superioridade no grupo, em primeiro lugar, utilizando habilmente os seus meios de comunicação. Reunir informação e fornecer a de que os

outros necessitam, possuir uma concepção realista dos acontecimentos e agir em consequência é o que caracteriza o homem de êxito” onde “O desenvolvimento tentacular da informática, controlando a vida industrial e comercial que começa a invadir a nossa vida privada, revela um outro sinal do valor estratégico da informação e do seu domínio” (Coster e Legras 1998 : 177). Neste poder embora seja importante quem produz a informação, torna-se mais relevante o conteúdo dessa mesma informação, pois é o conteúdo dessa informação que se traduz em fonte de poder.

O capital de relações com o meio revela-se importante como fonte de poder por Croizier e Friedberg, porque decorrentes das relações de convivência que um actor social tem com outros actores munidos de poder, evoca-se o capital social ou “o conjunto dos recursos actuais ou potenciais que estão ligados à posse de uma *rede duradoura de relações* mais ou menos institucionalizadas de interconhecimento e de inter-relacionamento” (Coster e Legras 1998: 177).

Permitindo afirmar que ter relações sociais é de certo modo servir-se do poder de outrem em seu proveito e quanto mais relações e mais diversificadas estas relações forem nos diversos meios, comerciais, políticos, culturais, académicos, maior será a acumulação de vantagens. Esta acumulação de vantagens podem ocorrer para o próprio, para a organização onde trabalha, nem que seja pelo facto de que é daqueles meios que surgirão os recursos humanos, materiais e financeiros de que necessita. A diversificação dos campos de relação permite fazer a ponte entre eles, funcionar como intermediário e até exigir compensação por esse facto. Quantas mais relações forem propostas maior será a diversificação seguindo o principio de que se não deve colocar todos os ovos no mesmo cesto.

As regras enquanto base de poder decorrem da capacidade de influenciar por parte de um actor social que esteja em posição hierarquicamente superior, é administrativamente responsável por um serviço e por aquilo que se faz ou deixa de fazer. Este poder, pode dizer-se, é delegado pela administração ou autoridade que tutela a organização, que segundo Weber é baseada no direito. O poder regulamentar dá, por sua vez, novos recursos de poder do mesmo tipo. Com efeito aqueles que ocupam um lugar mais elevado na organização adquirem o direito de fazer novas regras para preencher os vazios ou os interstícios que as regras gerais permitem. “ A partir daqui, o actor social que se vê investido de tal possibilidade tem a faculdade ou de criar efectivamente novas regras de acordo com os seus interesses ou a sua estratégia, ou de interpretar as

disposições existentes, até de manipulá-las na mesma perspectiva, pretextando o silêncio ou a obscuridade dos textos” (Coster e Legras 1998 :179).

Os recursos financeiros são fonte de poder nas organizações, pois é o dinheiro que permite fazer aquisições e remunerar o pessoal, e Marx afirma “O poder que um indivíduo exerce sobre a actividade de outro ou sobre a riqueza social provém de ele ser proprietário de valores de troca, de dinheiro. Tem assim na algibeira todo o poder sobre a sociedade, bem como as suas relações com ela” (Coster e Legras 1998:179). A organização, corporizada nos níveis superiores de decisão, tem os meios de sancionamento dos seus trabalhadores num quadro de política de salários. O dinheiro permite adquirir outros recursos de poder, tais como a informação ou a formação que induz a competência. É certo que a capacidade de dispor do recurso financeiro não está dispersa pelos diversos níveis da organização, existindo apenas nos níveis hierárquicos superiores, mas nada impede que aqueles que se encontram em níveis inferiores, proponham o bom uso desses mesmos recursos financeiros.

As retribuições simbólicas embora sendo aquelas que mais facilmente se detectam, passam por vezes imperceptíveis. Além dos recursos financeiros, os dirigentes das organizações têm ao seu dispor um conjunto de recursos simbólicos que lhe permitem influenciar a conduta daqueles que se encontram sobre a sua dependência. Associa-se este conceito a condecorações e títulos, mas não só pois podem estar relacionado a uma posição hierárquica que se detém normalmente associado à utilização de algo que apenas alguns têm, o escritório mais amplo, num piso mais elevado, com vista ou não sobre o rio, utilização de equipamentos da empresa, carro, avião, entrega de recompensas, uso de cartões de crédito, etc.

Facilmente nos apercebemos que algumas bases de poder decorrem não do elemento designado mas da sua designação, pois são independentes da pessoa que desempenhar aquele papel.

Existem no entanto aqueles tipos de poder como o poder de perito (competência) e o de referência que dependem apenas do elemento designado sendo o de referência o que deriva da identificação de um elemento A com um outro elemento B. É esta identificação que promove uma relação afectiva e corporiza a relação de liderança<sup>37</sup> e consequentemente cria a crença de que B tem o direito de prescrever o comportamento de

---

<sup>37</sup> Quantas vezes já ouvimos dizer, ou já dissemos, que o elemento x é o chefe porque o nomearam para o cargo, pois de chefe não tem nada. Pretendendo aqui a palavra chefe designar Líder.

A, dando origem a uma refundação do poder legítimo. Este poder legítimo assenta fundamentalmente nos poderes estritamente individuais, ou seja o de competência e referente.

É este poder de referência, traduzido em legítimo que, se exercido, pode fazer esquecer todas as outras bases do poder e transformar um líder impuro num líder puro, criando-se o necessário contrato para que ocorram relações de liderança.

Estas relações de liderança assentam nas características do grupo, da situação criada e seguramente nas características pessoais e sociais do detentor do poder decorrente da norma, sendo a liderança mais apanágio das relações que se estabelecem entre actores sociais, do que do poder formalmente investido, colocando o poder, dito autoridade, numa base de dupla legitimidade que assenta no sentimento de pertença e na ideia aprovada por consenso, onde este líder se transcende relativamente à autoridade de que está investido.

## ***2. O que é um Líder?***

Como se afirmou anteriormente é normal encontrar-se a designação de líder a uma quantidade indiferenciada de elementos, nos mais variados domínios e actividades, a quem chamamos líder, ao chefe da repartição, ao presidente do partido, ao comandante da unidade, ao gestor, ao presidente da empresa, ao capitão de equipa, etc.

Este tipo de abordagem pode considerar-se uma questão controversa tanto mais que decorrente destas afirmações encontram-se fórmulas de distinção entre o líder e o presidente de empresa, o líder e o comandante, etc. enunciando-se para o líder uma quantidade de qualidades, acções e atributos e para os outros uma quantidade, normalmente diferente ou antagónica de qualidades, acções e atributos.

Penso que de facto uns e outros existem, ou melhor podem coexistir aquando do exercício de determinadas funções. Quando se designa alguém para um determinado cargo, esse cargo está associado a um determinado papel que se exerce num determinado campo, quando o desempenho desse papel assenta no poder referente associado às relações interpessoais positivas, então encontramos o exercício da liderança.

É certo que o poder de referência tem por base diversas características pessoais e comportamentais, que já foram abordadas, no entanto pode indicar-se algumas para se

compreender que a relação que inicialmente é seguramente de poder se transforma numa relação de liderança.

Essas características ou comportamentos, entre outras, são: iniciativa, auto confiança, carácter, competência, criar espírito de grupo, honestidade, exemplo, possuir capacidade de comunicação, relacionamento interpessoal, carisma, utilização da comunicação assertiva e fundamentalmente permitir que os outros a utilizem e... coragem.

Porquê e ... coragem.

A palavra coragem deriva do coração, logo relacionada com os afectos que unem ou não os homens. Esta é a qualidade humana mais associada à liderança, “ao homem corajoso até se perdoa o fracasso, mas ao que se dobra perante os obstáculos ninguém perdoa, nem ninguém mais o quer seguir”, mas como os homens corajosos são raros, raros são também os líderes verdadeiros (Pereira 1999: 332-34).

A coragem pode ser associada à coragem física, aquela que nos permite, de forma consciente enfrentar um desafio e associar este aos perigos associados. É certo que por vezes encontram-se heróis, que por uma acção desmedida e inconsciente fizeram acções ditas corajosas, mas essas acções são mais fruto da inconsciência dos perigos que da coragem.

Uma outra coragem é a normalmente denominada de coragem moral, associada à defesa dos valores que entendemos correctos e justos, para nós e para os outros, e que defendemos. No entanto quando falamos em coragem e de liderança, esta coragem está relacionada tanto com a coragem física como com a coragem moral, mas por si só essa explicação não chega.

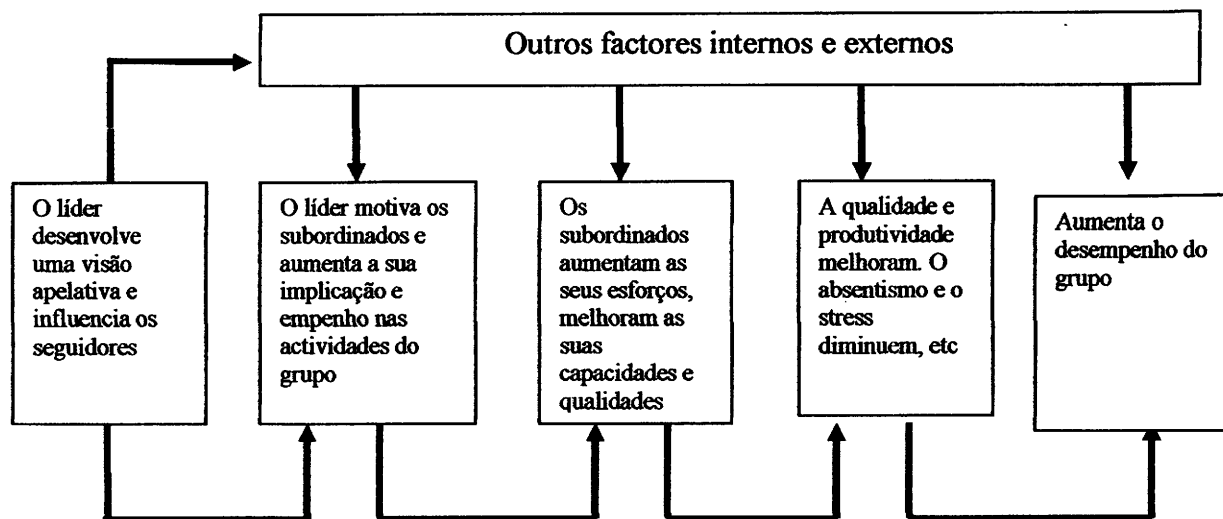
A coragem associada à liderança é aquela que se manifesta na acção consciente e prática explícita das outras qualidades. A liderança manifesta-se pela coragem de: ser honesto, ser exemplar, ser assertivo, criar relações interpessoais positivas, ser competente, etc., pois temos que associar a esta, a prática de todas as outras características pessoais e comportamentos adequados, pois podemos tê-los, mas se não forem praticados e vividos com sinceridade não conseguimos a legitimidade para liderar e criar a necessária relação de liderança.

A liderança consegue-se através da relação que o líder estabelece entre ele e os seguidores tendo em conta os efeitos directos e indirectos produzidos (Figura 6), consubstanciando assim um estado de graça. Este estado de graça não é apanágio de

alguns, chefe da repartição, presidente do partido, comandante de unidade, gestor, presidente da empresa, capitão de equipa, etc., mas de qualquer um que esteja disponível para ser reconhecido não pelo cargo que ocupa, mas pela relação que estabelece com os seus subordinados, com os objectivos que persegue, tornando-se num líder eficaz.

No entanto este “estado de graça” não sendo por vezes difícil de alcançar, é fácil de perder e seguramente muito difícil de voltar a alcançar, no interior do mesmo grupo.

**Figura 12 - Efeitos directos e indirectos da acção do líder**



Adaptado de Rego (1998:37)

Nesta relação de liderança o líder intervém directamente levando os subordinados a aumentar o seu grau de motivação e a trabalharem mais e melhor, através da sua acção seja ela reflectida no exemplo, no discurso, nas relações que proporciona ou no objectivo a atingir, provocando um aumento nas capacidades e qualidades dos subordinados, ministrando ou permitindo o acesso à formação, melhores meios e condições de trabalho, clarificando responsabilidades, por um lado e pelo outro criar condições para que o absentismo ou abandono aconteçam e o stress individual e organizacional diminua, aumentando assim o desempenho do grupo através do aumento da qualidade dos serviços prestados ou dos produtos produzidos.

Pretendo com estas afirmações indicar que o reconhecimento de um elemento enquanto líder não advém da sua posição do campo e dos recursos que possa utilizar, mas antes do reconhecimento dos outros na capacidade de os guiar. Esta capacidade prática transforma-se em qualidade, a qualidade de líder, que é um «estado de graça» mais ou menos durável no tempo.

*O mais importante preceito da Liderança é que se pode aprender a como ser Líder.*

Gen Edward M. Flanang Jr.

## Capítulo 9 – Ensino da Liderança

### 1. Comando e Chefia - Liderança

O uso do termo líder e liderança são relativamente recentes no vocabulário português, aparecendo a primeira obra, em Portugal, com informação sistematizada sobre estas questões em 1987<sup>38</sup>, da autoria de Jorge Correia Jesuíno (*Processos de Liderança*), obra que se mantém actualizada e constitui-se de consulta obrigatória.

É comum afirmar-se, Jesuíno também o afirma, que o conceito de liderança em Portugal tem como antecedentes a *arte de comando*, “de longa e prestigiosa tradição na literatura castrense e que chega aos nossos dias....e sendo encarada mais como arte do que como ciência, o seu ensino processa-se mais a partir do estímulo do exemplo, do contacto com as *vidas célebres*, cristalizando no enunciado de máximas e preceitos, do que a partir da observação sistemática e da experimentação que constituem o cerne do método científico” (Jesuíno 1987:7).

A arte de comandar consiste no emprego de métodos para conseguir a cooperação dos outros de modo a atingir-se um objectivo comum. Dito de outro modo, é a arte de manejar os homens, convencê-los a realizar um trabalho de conjunto, eficiente, de modo a que se consiga obter determinado objectivo e cumprir a missão.

A arte de comandar, tem por base os princípios que são as verdades fundamentais aplicadas pelo chefe, servindo de guia para o exercício do próprio comando, o método que são as formas de aplicar os princípios da arte de comandar, variando este de acordo com a personalidade do comandante, a importância e espécie do comando e a situação particular que se vive. A arte de comandar depende ainda das qualidades do chefe, que consubstanciam as qualidades pessoais, que distinguem o chefe e lhe facilitam o exercício do comando (AM 1967).

---

<sup>38</sup> Defende Tese de Doutoramento em 1984, sobre o mesmo tema.



Existe o preconceito de que a arte de comandar é monopólio da profissão das armas, mas seguramente que assim não é, aceitando-se no entanto que falar de militares é sinónimo de liderança, embora de facto assim não seja, como de resto em todos os outros grupos profissionais.

Em todo o tipo de actividades, seja ela política, económica e outras, existem chefes e subordinados, dependendo o progresso e o êxito, da qualidade e eficiência do comando. Por arte de comandar podemos entender como sendo a arte de influenciar o comportamento dos homens, sendo necessário compreender, analisar, prever e orientar esse comportamento, elementos essenciais à vontade de comandar assim como ao carácter que inspira confiança.

“... o Exército não quer comandantes - toma os galões e comanda - O Exército quer chefes. E ser chefe é fazer com que o seu projecto seja também o dos seus subordinados. Esta qualidade pode ser, em parte, inata, mas é susceptível de ser adquirida ou aperfeiçoada...”<sup>39</sup>

Das palavras do então Chefe do Estado Maior do Exército, ressaltam duas palavras a de Comando que é a “autoridade conferida pela lei e pelos regulamentos a um indivíduo para dirigir, controlar e coordenar forças militares. Autoridade esta, que é acompanhada pela correspondente responsabilidade, a qual não pode ser delegada” (EME 1977:30), decorrendo daqui a necessária nomeação para desempenhar um cargo no seio de uma organização.

A teoria de que as qualidades do chefe nasceram com ele, deve ser abandonada, na medida em que essas qualidades só serão inatingíveis se nós assim quisermos, mas o facto de se ser nomeado comandante não é suficiente para fazer de nós um Chefe (AM 1967).

“Os galões facilitam o comando mas não criam a arte de comandar”  
(Gustave le Bon in Livro do Capitão Sem Nome).

O Comando tem implícita a definição de Chefia. E por esta última, entende-se que é a “arte de influenciar e dirigir os subordinados, tendo em vista alcançar-se um fim determinado, de uma maneira tal que se consiga da parte daqueles, a confiança, o

---

<sup>39</sup> Alocução do General Viegas, CEME, na Academia Militar, publicada no Jornal do Exército (Ago98).

respeito, a cooperação leal e a obediência, esta definição está contida implicitamente na de Comando” (EME 1977:29), existindo no entanto uma diferença fundamental entre ambos os conceitos. O Regulamento de Campanha Operações (RC-130) indica no seu capítulo 4 que os preceitos da chefia “conseguem-se através da combinação judiciosa do exemplo, da persuasão, da motivação e da compulsão” (EME 1987:4-1).

“A arte de comandar não é completa se não tem por base a arte de persuadir” (Gustave le Bom in O Livro do Capitão Sem Nome)

São pré requisitos do chefe o carácter, sendo este avaliado do ponto de vista ético e moral, estando-lhes associado a honra, a integridade, o decoro, a devoção pelo dever, patriotismo, etc, necessita o chefe de inteligência para adquirir os conhecimentos necessários e aplicar os princípios fundamentais às várias situações, necessita ainda de desembaraço associado à agilidade física e mental, o que implica um espírito vigilante, largueza de vistas e aguda percepção de valores (AM 1967).

É certo que os termos e conceitos inerentes à palavra comando e chefia têm nas publicações militares, bastante tempo de uso. Em 1977 é publicado o dicionário de termos militares com a intenção de precisar e uniformizar os termos até então utilizados, e lá surgem os termos Comando e Chefia como anteriormente foram enunciados.

Existe, entre outras, uma publicação de referência, Arte de Comandar de 1967<sup>40</sup> e já em 1959 o Regulamento Tático do Batalhão de Infantaria (ME 1959), no seu capítulo II - O Comandante do Batalhão - indica que o comandante do batalhão utiliza a experiência pessoal, o espírito de previsão e a competência profissional, a fim de manter a sua unidade permanentemente preparada para o combate.

A eficiência em combate depende entre outros do espírito de corpo, moral e da acção de chefia e que a eficiência dos subordinados depende do seu estado de saúde, da confiança e respeito que os chefes lhe inspiram e do sentimento do cumprimento do dever, procurando o comandante com a sua acção pessoal elevar ao mais alto grau os factores atrás referidos, e o comandante é o único responsável por tudo quanto a sua unidade faz ou deixa de fazer.

---

<sup>40</sup> Tradução de lições professadas no «Artillery Officer Advanced Course» na Artillery School - EUA, cuja primeira publicação foi feita em 1958 no Centro de Instrução de Artilharia de Costa (CIAC).

O comandante deve manter estreitas relações pessoais com os membros do seu estado-maior e comandantes subordinados, encorajando-os a exprimir as suas ideias, dando-lhes liberdade de acção, para desenvolverem a iniciativa e confiança, elucida-os sobre os seus métodos e intenções, assegurando-se da existência de um sentimento de confiança e respeito mútuo, sendo o comando e chefia inseparáveis.

“Não é de mais repetir, ser inconcebível que se ensine em detalhe, ao soldado, o funcionamento e o modo de emprego de tantas armas e engenhos, enquanto se deixa de ensinar aos chefes a maneira de se servir do único instrumento que ele é forçado a manejar: o homem”.(Tenente Coronel Lebaud in O Livro do Capitão Sem Nome)

As operações militares de qualquer natureza colocam à prova a resistência física e a força moral de cada militar, e independentemente dos progressos tecnológicos realizados, a componente humana foi, é e será sempre um elemento essencial na condução de operações militares, sendo importante para um comandante ter em atenção a condição física, de instrução/treino e psicológicas dos seus subordinados, para que possa desenvolver e aproveitar as qualidades e possibilidades dos seus subordinados.

“Comandar não é somente fazer-se obedecer, é acima de tudo exercer uma autoridade moral da ordem mais elevada” (in O Livro do Capitão Sem Nome)

Para qualquer comandante, independentemente da sua personalidade, as suas características principais enquanto chefe devem assentar na posse de uma motivação moral elevada, na integridade de carácter e uma grande coragem moral e física, podendo levar a conquista do respeito e da confiança dos seus subordinados “pelo seu porte, pela sua abnegação, sensatez, lealdade, entusiasmo, iniciativa e desembaraço, pela confiança em si próprio, pelo seu espírito de justiça, pela sua energia, capacidade de comunicação e força de vontade e pela sua competência profissional” ... “sendo as unidades fortemente influenciadas pelo exemplo e pela conduta dos seus chefes, onde a confiança mútua entre o chefe e os seus subordinados é a mais sólida base da disciplina” (EME 1987:4-2/3),

encarando-a enquanto disciplina esclarecida contribuinte para a forte coesão entre os elementos da unidade.

“Subjugando os corações dominam-se facilmente as vontades”

(Gustave le Bom in O Livro do Capitão Sem Nome).

A confiança é conquistada encontrando-se o caminho do coração dos subordinados, procurando compreender e auscultar os seus pensamentos e sentimentos, manifestando um interesse constante pelo seu conforto e bem-estar e é através do contacto permanente e pessoal que se tem o conhecimento do estado psicológico e físico dos subordinados, dos seus problemas e necessidades, procurando ser sensato e justo nas avaliações e decisões que toma, consubstanciando assim o ser chefe.

Toda e qualquer acção comum exige um chefe, sendo três os elementos que a compõem:

- a) A obra a realizar;
- b) O chefe que a deve compreender e a faz executar;
- c) Os homens com quem tem de a realizar. (Ferraz 1965:8).

A função chefia tem de actuar sobre um complexo sistema de variáveis que incluem não só os padrões de comportamento e atitudes individuais (sub sistema psico social), assim como valores, aspectos motivacionais, tarefas, expectativas, etc. A competência da Chefia não é completa, se não incluir a capacidade de compreender e interagir eficazmente com este conjunto de variáveis. Sendo relevante o domínio destas capacidades, por si só não são suficientes, sendo necessária a competência técnica que diz respeito fundamentalmente à execução, e a competência estratégica a qual assegura a unidade da cadeia de comando.

No entanto, não basta ao Chefe apenas a competência técnica e estratégica, pois é a competência interpessoal que confere eficácia às anteriores, podendo resumir-se a competência interpessoal como a competência, pela qual o Chefe não se limita a conduzir bem as coisas (competência técnica e estratégica), mas também a agir adequadamente com os homens.

Olhando retrospectivamente, ou mesmo de uma forma diacrónica para uma amostra da “literatura” e das preocupações existentes sobre o Comando, Arte de Comandar e a Chefia Militar, facilmente conseguimos enquadrar o que foi dito, naquilo que hoje consideramos como qualidades do líder, traços ou mesmo comportamentos de liderança, sendo natural que os termos líder e liderança não fossem utilizados por ausência do vocábulo em língua portuguesa.

Mas, nestas situações existe sempre um mas, na bibliografia da obra de Jesuíno, já referida, existe uma referência a uma obra (Relações de Liderança numa Estrutura Hierárquica) de F.X.P. Prata datada de 1973, logo o termo não é do desconhecimento geral, assim como não o é do contexto particular militar.

O guia «O Exército na Guerra Subversiva» datado de 1963, no seu volume III (Acção Psicológica), Anexo A- Notas Complementares de Psicologia e de Sociologia – quando aborda o individuo e os grupos, refere o seguinte “ ...assim, há alguns indivíduos que dirigem, arrastam, conduzem os outros: são os *líderes*. Conforme sejam ou não designados por alguém investido de autoridade e exterior ao grupo, assim se fala em *líder designado* ou em *líder espontâneo*”, mais à frente e referindo-se à importância do estudo científico da estrutura e do funcionamento dos grupos já formados ou não, refere-se a importância de “verificar se os líderes têm aptidão de comando, o que assume grande importância na selecção psicotécnica de pessoal, quer para as Forças Armadas, quer para as organizações industriais” (ME 1963:AnxA-Pag 31).

Embora hoje se reconheça e aceite que o que se enuncia sobre Comando e Chefia, está intimamente ligado com os conceitos e definições de liderança, provavelmente quando os estudos sobre o líder e liderança dão os primeiros passos, ainda existiria alguma parcimónia em deixar de utilizar termos mais adequados ao vocabulário militar, subalternizando desta forma a liderança ao comando/chefia.

Foi de certo tanto por influência das doutrinas militares dos nossos aliados, principalmente os EUA<sup>41</sup>, como pela esfera universitária, transposta para o mundo empresarial e político, que o termo Chefia tem vindo, a ser substituído, progressiva e irreversivelmente pelo termo Liderança.

É com o surgimento das novas disciplinas sociais, no final do século dezanove, a psicologia e a sociologia e mais tarde com a psicologia social, que os estudos sobre

---

<sup>41</sup> No Exército Norte-americano a primeira informação sistematizada sobre Liderança é publicada em 1948. É esta publicação que dá corpo aos sucessivos manuais de Liderança (Field Manual 22-100) FM 22 100.

liderança se desenvolvem, sendo a esfera portuguesa fortemente influenciada pela literatura estrangeira, principalmente Americana. Se olharmos mais uma vez para a bibliografia do «Processos de Liderança» encontramos apenas cerca de 4% das obras anteriores a 1940, 13% referidas à década de 50, 24% referidas aos anos 60, constituindo a maior fatia de referências, 43% à década de 70 e cerca de 16% referidos aos primeiros anos da década de 80.

Estes números em crescendo mostram nitidamente o início do desenvolvimento destas questões e o aumento em exponencial de obras sobre estes assuntos, nos últimos anos. Naquela bibliografia são encontrados dois autores portugueses mas todos da década de 70 e 80, o que demonstra quanto escassamente eram estes assuntos tratados em Portugal.

## ***2. Ensino da Liderança***

O pré conceito de que os líderes não se fazem, nascem, já foi abandonado, logo existe espaço para que de facto se ensine e treine a liderança. É certo que existem pessoas, pelas suas características pessoais e qualidades inatas ou adquiridas, têm mais “propensão” a serem seguidas. Porque lhes são reconhecidas competências para o desenvolvimento de determinadas tarefas, porque são bons comunicadores, porque facilmente estreitam relações de cooperação, etc, mas mesmo a estes líderes, podemos dizer naturais, é possível melhorar a sua intervenção junto dos liderados.

É sempre possível melhorar, e melhorando estamos certamente a criar condições para que o nosso desempenho enquanto líderes seja cada vez melhor contribuindo para a eficácia do grupo que lideramos. Nas qualidades a melhorar estão incluídas entre outras a nossa competência técnica, as qualidades morais e de comunicação e seguramente a coragem.

Os estudos sobre liderança desenvolvem-se e aprofundam-se a partir da segunda metade do Sec. XX com Kurt Lewin e a dinâmica de grupos, sendo campo de investigação de muitos autores que para isso realizaram estudos e formularam definições. A pertinência da liderança ocorre por se perceber que existem mecanismos que permitem melhorar o desempenho e daí a sua importância em meio organizacional e empresarial, pois o que interessa em primeira instância é ser eficaz.

Imensos estudos foram realizados naquele e noutros âmbitos, reconhecendo-se que de facto os comportamentos ditos de liderança por parte das chefias, promovem um melhor desempenho, baixam a taxa de absentismo, reduzem e são factores de gestão do stress, motiva os subordinados, etc., no entanto não tem sido encarada como matéria a ser ministrada nas escolas, não tendo existido para o efeito disciplinas de Liderança.

Nemerowicz e Rosi entendem que a “necessidade de formação em liderança advém de:

- 1) Tornar o tópico da liderança uma parte mais directa do currículo e da conversação;
- 2) Introduzir a ideia de inevitabilidade de trabalhar conjuntamente em prol do bem comum;
- 3) Aumentar as oportunidades de aprendizagem colaborativa e reforçar a associação entre liderança e detenção/resolução de problemas;
- 4) Analisar a forma como as decisões são tomadas na escola e na família;
- 5) Fornecer mais informação sobre a contribuição das mulheres para a liderança; e
- 6) Discutir com as crianças a sua potencial liderança” (Pinto 1997).

Este tipo de atitude relativamente à ausência do ensino da liderança, parece ser um paradoxo, pois se ela a existir se traduz numa mais valia para todo o grupo, seja ele qual for, então porque não ensiná-la nos bancos da escola.

A ausência verificada pode ser explicada seguramente por diversas razões, ou porque o seu desenvolvimento pode ser encarado no âmbito do ensino não formal e em actividades extra curriculares tais como os clubes desportivos, escoteiros, grupos de igreja e no desporto como referem Nemerowicz e Rosi (Pinto 1997), ou porque, e em minha opinião, ainda existe a crença de que o líder nasce, não se faz, contrariando na prática todas as teorias sobre liderança. Pretendo dizer que ainda está enraizada a ideia do carisma de Max Weber, dos traços e características do líder, que por sendo inatas ocorrem com o nascimento, sendo “infelizes” aqueles que não receberam esse dom e por isso nasceram para serem subordinados.

“Aos oficiais deve exigir-se, que sejam persuasivos, digamos, que sejam os apóstolos dotados no mais elevado grau da faculdade de acender o «fogo sagrado» nas almas mais jovens, essas almas dos vinte anos prontas para impressões profundas, que uma centelha pode inflamar para toda a vida, mas que também o cepticismo dos primeiros chefes com quem tiverem contacto pode arrefecer para sempre” (Marechal Lyautey in O Livro do Capitão Sem Nome).

O ensino da liderança pode realizar-se seja em provas de resolução de problemas, ditas de papel e lápis, seja em provas de campo, podendo para isso ser usadas situações de jogos de guerra ou adequar a situação ao universo do grupo em causa, empresa, hospital, industria, etc. É através do viver e resolver situações práticas e/ou teóricas, acompanhadas dos ensinamentos teóricos sobre liderança, que esta se aprende e se consolida.

O ensino da liderança está e tem que estar relacionado com o seu treino sendo fundamental que o aprendente no final de cada situação vivida seja capaz de se auto avaliar, colocando-se disponível para ser avaliado quer pelos membros do grupo quer pelo responsável das sessões de treino, e se necessário fazer um *brainstorming* com o grupo sobre os comportamentos, permitindo assim consciencializar promovendo a mudança.

No contexto militar e no caso particular da Academia Militar, praticamente sempre se ministraram matérias afins da liderança, pelo facto de a função por excelência a ser exercida pelo oficial ser a função Comando<sup>42</sup>, função essa que como vimos encerra na sua definição um conjunto de acções afins da liderança e conceitos correlatos, sendo relevante que se indique que para se saber mandar é necessário primeiro saber obedecer<sup>43</sup>, ou como diria Aristóteles “não é possível comandar se antes não se obedeceu” sendo necessário ao bom cidadão “que saiba obedecer e se coloque em condições de mandar” (Aristóteles 2000:40).

---

<sup>42</sup> Comandar uma unidade adequada ao posto, é uma das condições para se poder ser promovido ao posto imediato.

<sup>43</sup> Inscrição no internato de alunos da AM na Amadora “vós que ireis comandar aprendei primeiro a obedecer”.



Existiu sempre o necessário entendimento da função especial que é a de comandar, como vimos no capítulo a esses respeito, e o ensino do comando/chefia/liderança, que sendo alicerçado na prática tinha como referência algumas publicações que de alguma forma correspondem ao que Jesuíno afirmava ao pronunciar-se como “o seu ensino processa-se mais a partir do estímulo do exemplo, do contacto com as *vidas célebres*, cristalizando no enunciado de máximas e preceitos” que estão inscritas nas diversas publicações disponíveis.

A Arte de Comandar, O Livro do Capitão sem Nome, Escola de Chefes de Gaston Courtois traduzido por Fernando Ferraz, cuja primeira edição é de 1960 assim como o Ser Chefe, também de Gaston Courtois, A Arte de Comandar de André Gavet s/d traduzido por Rocha Santos, Ética Militar s/d do Major Armando Paschoa, Ética e Deontologia Militar do Padre Cupertino e todos os Manuais e Regulamentos Militares na parte correspondente ao Comando/Comandante, são obras que de alguma forma os cadetes e futuros oficiais tiveram e têm acesso. Actualmente existe como referência o Manual de Liderança Militar da AM, não se deixando de procurar referências noutras obras e noutros autores.

Para além das solicitações propostas e não exclusivas do ensino militar, como sejam a de capitão de equipa, membro de uma qualquer comissão de alunos, chefes de grupo de trabalho, os alunos são colocados no papel de chefe nas actividades relacionadas com a Preparação e Treino Militar (Instrução Militar). Nesta situação seja na qualidade de aprendentes, seja depois como executantes os alunos são solicitados a desempenhar as mais diversas tarefas de Comando. Comando esse que é exercido aos mais baixos escalões (esquadra, secção, pelotão e patrulha), sendo necessário para o efeito um conjunto de competências, adquiridas ou a adquirir, no âmbito técnico, tático e seguramente relacional<sup>44</sup>.

“Antes de mais nada, ensinemos a comandar a todos aqueles  
que consideramos dignos da honra de usar galões.” Ten Cor  
Lebaud

---

<sup>44</sup> Estas actividades ocorrem por norma na presença de um oficial, responsável pela actividade, sendo o aluno que desempenha momentaneamente as funções de Comandante designado para o efeito. Pode no entanto existir dificuldade no exercício dessa função pelo facto de se estar entre pares, e se os pares não reconhecerem essa posição a sua acção de comando pode ser dificultada, não existindo a efectiva participação de todos.

Fora do contexto de formação militar, entendido de forma restrita<sup>45</sup> ou seja profissionalizante, sempre existiram, nos diversos currículos, disciplinas directamente relacionadas com a liderança como seja a disciplina de Chefia e Arte de Comando ministrada a todos os cursos no 2º Semestre do 3º ano e matérias de Comando e Chefia - Educação Cívica, no Tirocínio<sup>46</sup> (5º Ano).

Os currículos escolares já sofreram diversas alterações no que concerne às disciplinas a frequentar pelos alunos dos diversos cursos, assim como a respectiva carga horária das disciplinas e o peso relativo dos vários departamentos na formação dos Cadetes e futuros oficiais, sendo certo, no entanto, que matérias relacionadas com a Liderança sempre foram contempladas.

A partir da reestruturação dos cursos no início da década de 70, os cursos na Academia passaram a ter 5 anos incluindo o Tirocínio, e o currículo académico incluía a leccionação da disciplina Chefia e Arte de Comando, que assume posteriormente o nome de Comando e Chefia Militar.

A disciplina de Comando e Chefia Militar no final da década de 90 subdivide-se em duas. A Psicossociologia das Organizações ministrada aos cursos no 1º Semestre do 2º Ano e a disciplina de Ética e Comando. A disciplina de Ética e Comando era ministrada no 3º Ano 1º semestre e par desta formação desenvolvia-se no âmbito do DIT exercícios relacionados com a liderança em exercícios de campo a realizar no 2º semestre. Na última reestruturação (2000/01) esta disciplina recebeu o nome de Ética e Liderança, dando-lhe assim uma natureza mais “civil”.

Com a reestruturação de 2000 a disciplina passou a ser ministrada no 1º Semestre do 4º Ano a todos os cursos<sup>47</sup>, com uma carga horária de 3 horas semanais, e tem como finalidade fornecer bases para uma adequada perspectiva do complexo contexto organizacional e contribuir para o desenvolvimento das capacidades de tomada de decisão e liderança de grupos pequenos. O ensino das matérias<sup>48</sup> processa-se com base em pequenas palestras, projecção de filmes, estudo de casos e realização de exercícios de autoavaliação.

---

<sup>45</sup> O que decorre da formação ministrada no âmbito do DIT, sem incluir as disciplinas de ensino de natureza essencialmente militar, como a Tática, Logística, etc. que são do DCTM.

<sup>46</sup> Foi retirada do tirocínio no ano de 1986.

<sup>47</sup> Excepto os cursos de saúde que recebem esta disciplina num seminário a decorrer durante a frequência do 2º Ano.

<sup>48</sup> Moral, Ética e Deontologia Militar; Processos. Liderança, Comando e Chefia Militar e Desenvolvimento da Aptidão para Liderar.

De notar que esta disciplina, Ética e Liderança, embora se possa e devesse considerar no âmbito do Departamento de Ciências Sociais e Humanas e inserida no Grupo Disciplinar de Ciências Sócio Comportamentais, está colocada em termos de plano de estudos no Departamento de Ciências e Tecnologia Militares no Grupo Disciplinar de Comando e Estratégia Militar, a par de disciplinas como Geopolítica e Estratégia, pretendendo associar, de forma simbólica, a disciplina de liderança à função estritamente militar, o que como sabemos não se verifica, enquanto necessidade de formação, sendo tradição estas disciplinas serem leccionadas por professores militares.

Para além das solicitações a que os alunos estão sujeitos quando chamados a desempenhar funções de comando e chefia no âmbito do DIT, durante todo o curso, decorrente das alterações ao currículo, no âmbito da DE, o DIT recebe também responsabilidades de formação no âmbito da Educação Moral, Cívica e Militar, que já tinha e nas áreas do Comando e Chefia. Para este efeito, o DIT, realiza um exercício de liderança, para os alunos do 4º Ano durante o 2º semestre onde se pretende desenvolver comportamentos de liderança, a capacidade de comunicação, dar ordens, tomar decisões, planear tarefas, alterar o planeamento de acordo com alterações da situação, etc.<sup>49</sup>

Este modelo apresenta, em minha opinião, a dificuldade de os alunos abandonarem a AM, pouco tempo depois de lhes ser leccionada as matérias teóricas, não sendo praticamente possível, para além do exercício levado a cabo no DIT, validar os conhecimentos em ambiente prático.

Como pessoa interessada nestas matérias, entendo que a disciplina deveria ser leccionada mais cedo no currículo dos alunos. Sendo a disciplina leccionada mais cedo (proponho o 2º Ano)<sup>50</sup>, permite-se que os conteúdos teóricos ensinados fossem aplicados também mais cedo e ainda enquanto alunos da Academia Militar, existiria a possibilidade de validá-los e corrigi-los no desempenho de funções de comando/chefia durante todo o curso, permitindo assim consolidar estas matérias.

Leccionando-se a disciplina mais cedo e com uma correcta articulação, permitia-se que no âmbito das actividades do DIT os conhecimentos adquiridos fossem desenvolvidos e melhorados nas diversas actividades ao longo de mais dois anos de

---

<sup>49</sup> É necessário referir que estas finalidades não são exclusivas deste tipo de exercícios, atendendo a que os alunos são solicitados neste âmbito durante todo o curso, nas mais diversas disciplinas. As solicitações por vezes podem não estar explícitas, ou serem a primeira prioridade, mas existem e são solicitadas.

<sup>50</sup> No 2º semestre realizar-se-ia o exercício de liderança a cargo do DIT, com a necessária coordenação do professor da cadeira de Ética e Liderança.

permanência na AM, penso ainda, que existiria uma mais valia nas relações entre os alunos mais antigos com os recém ingressados.

Colocando a disciplina mais cedo no currículo permitia-se assim cruzar a teoria com a prática e despertar, mais cedo, os alunos para as questões relacionadas com a liderança, dado que é entendida como ferramenta fundamental no exercício de funções de comando. Tanto mais isto é verdade que autores (Nemerowicz e Rosi) consideram que educar para a liderança é indicado como importante pelo facto de existir uma necessidade de promover a qualidade de vida dos indivíduos, das relações interpessoais, das instituições e a qualidade dos bens e serviços que produzimos, assim como a existência da necessidade de trabalhar em prol do bem comum (Pinto 1997), e seguramente quanto mais cedo existir este despertar mais cedo é provável que apareçam comportamentos de liderança.

Hoje assistimos aos efeitos da globalização, ao constante e complexo evoluir das tecnologias, às rápidas transformações sociais e organizacionais, onde as relações sociais são entendidas como mais complexas e importantes, sendo necessário preparar para decidir, compreender o seu comportamento, autoavaliando-se, compreender o comportamento dos outros para poder intervir, manter um nível adequado de informação para um bom desempenho do próprio e do grupo, reconhecer as organizações e a sua forma própria de agir/reagir/proagir, mantendo canais de comunicação sempre abertos aos mais diversos níveis, reconhecendo-se que o êxito pessoal e do grupo passa por encontrar líderes eficazes e por isso cada vez mais a necessidade de formação em liderança é reconhecida.

Seguramente pelos motivos acima referenciados e por outros, foi solicitado pela Universidade do Minho, à Academia Militar e depois lavrado em protocolo um intercâmbio entre a Universidade do Minho e a Academia Militar. Decorrente desse protocolo<sup>51</sup> de cooperação estabelecido entre o Estado-Maior do Exército e a Universidade do Minho, existe um intercâmbio entre esta Universidade e a Academia Militar, em que esta última ministra um Curso de Liderança a alunos da Universidade do Minho<sup>52</sup>.

O curso decorre no essencial da mesma forma que o exercício realizado no âmbito do DIT, consubstanciando-se, na resolução de problemas e de exercícios, estudo de casos, questionários de autoavaliação e jogos, e tem como finalidade desenvolver competências comportamentais, nomeadamente de relacionamento, com vista às principais

---

<sup>51</sup> Assinado em 24 de Setembro de 1998 no Quartel General da Região Militar do Norte, no Porto.

<sup>52</sup> Participam no curso 20 alunos finalistas. Nas últimas duas edições participaram também dois alunos da Universidade de Évora.

características da liderança eficaz de equipas e de pequenos grupos – autoconfiança e auto controlo, persuasão, tomada de decisão, comunicação assertiva, coordenação e apoio.

O Curso já leva sete edições realizadas e a satisfação dos alunos pela realização do curso é notória<sup>53</sup>, tanto mais que é muito procurado pelos alunos universitários. No ano de 2005, no mês de Março, e a pedido do Instituto Superior Técnico foi ministrado um curso de liderança a alunos desta Instituição. Penso que, por estes factos, é reconhecido exteriormente que a Academia Militar tem o conhecimento, recursos materiais e humanos para ministrar formação de qualidade, no âmbito da liderança.

---

<sup>53</sup> Esta apreciação surge pelo facto de ter sido o Director de Curso da 7ª edição (2004) e verificar, enquanto observador não participante, o comportamento dos alunos no decorrer do curso e no final do mesmo. Falta no entanto validar, em contexto empresarial, os conhecimentos adquiridos.

### 3. O formador<sup>54</sup> enquanto Líder

A aula configura-se num espaço em que todos os intervenientes, formador e formandos adoptam comportamentos adequados e “é pela referência a uma estrutura de regras ou normas colectivas que todo o comportamento humano é significativo e coerente, tanto aos olhos do próprio sujeito, como aos olhos daqueles com que o sujeito age” (Guy Rocher, in Segurado s/d:5). É no interior do grupo que se ocupam os vários papeis de referência para aquela situação e a inserção de todos os elementos, revelando-se indispensável para esse efeito as relações entre os elementos constituintes do grupo, com primordial importância as relações interpessoais do formador/formandos.

Uma turma seja ela qual for é “uma identidade que é constituída por um determinado número de membros que se propõe a atingir determinado objectivo comum, inseridos durante um período variável no tempo num processo de comunicação e interacção desenvolvendo sentimentos de solidariedade”, ou seja recebe a definição de grupo tal com Schafers o definiu (Segurado s/d) e é neste espaço que a relação formador/formando<sup>55</sup> se estabelece.

O conhecimento é poder, quando reconhecido, no entanto esta característica não se manifesta suficiente, embora seja necessária, para, no espaço da aula, o formador ser respeitado e ser entendido como o primeiro responsável pelo espaço onde ocorre o ensino de determinados conteúdos. É da assunção da responsabilidade, do formador, pelo grupo e pela leccionação que emerge o poder, delegado, de conduzir os trabalhos a realizar da forma como melhor entende para obter os objectivos a que se propôs. É desta condição de primeiro responsável que podem ocorrer ou não processos de liderança, e os formandos, instruendos ou formandos reconhecerem nele ou não um líder.

O que se pretende afirmar e decorrente do que se afirmou anteriormente, a existir o reconhecimento do formador enquanto líder, este reconhecimento ocorre na condição de ele ser o líder formal e não emergente, pelo facto de ser ele o detentor do poder no espaço da aula onde o conhecimento a transmitir, do qual supostamente é detentor, apenas pode e deve potenciar essa relação de poder, contribuindo para comportamentos entendidos como de liderança.

---

<sup>54</sup> Entenda-se por formador – formador, professor, instrutor, etc., todo e qualquer elemento cuja finalidade seja transmitir conhecimentos de qualquer natureza (teóricos, teórico/práticos, práticos).

<sup>55</sup> Entenda-se por formando – formando, aluno, instruendo, etc., todo e qualquer elemento cujo objectivo seja receber conhecimentos de qualquer natureza (teóricos, teórico/práticos, práticos).

É reconhecido que o que os formadores fazem e como o fazem, acaba por ter influência no comportamento dos formandos e pode até influenciar comportamentos futuros<sup>56</sup>, é certo que este tipo de problemas, do ensino, têm um imenso campo de investigação, no entanto não pretendo desviar-me do propósito inicialmente traçado. De acordo com Arends (1995) o contexto da turma revela-se um ambiente de aprendizagem produtivo se encerrar algumas dimensões. As dimensões apresentadas são: O Clima, Estruturas, Características e Processos, não sendo no entanto independentes umas das outras.

Arends citando Getzels e Thelen indica que o clima das salas de aula para ser um ambiente produtivo deve obedecer às seguintes características:

- a) Um grupo que se forma com o propósito de aprender;
- b) Um grupo em que os participantes são, na sua maior parte, seleccionados ao acaso e lhes é exigido que sejam membros de um grupo<sup>57</sup>;
- c) Um grupo em que a liderança formal é dada, por lei, a um membro do grupo, o formador<sup>58</sup>.

Para Richard e patricia Schumuck esses climas são positivos quando criados pelos formadores e “ensinam aos formandos importantes competências interpessoais e de processos grupais e quando ajudam a turma a desenvolver-se enquanto grupo” (Arends 1995:112). Os mesmos autores indicam seis processos de grupo que quando interrelacionados e trabalhados induzem o clima positivo, propicio à aprendizagem: 1) Expectativas; 2) Atracção; 3) Normas; 4) Comunicação; 5) Coesão e 6) Liderança, que é referida “como o poder e influência são exercidos nas turmas e ao seu impacto na interacção e coesão do grupo” (Arends 1995:112), sendo vista a liderança mais como um processo de interacção entre pessoas do que uma característica pessoal (traços), tanto mais

---

<sup>56</sup> Quantos de nós não dedicámos mais ou menos tempo, tivemos mais ou menos interesse por uma determinada disciplina motivado pelo comportamento de determinado formador, influenciando por vezes a nossa própria carreira.

<sup>57</sup> No caso particular da Academia Militar, o processo de selecção obedece a critérios rigorosos, que serão abordados mais à frente, tanto mais que não é formando da Academia Militar quem quer mas apenas quem quer e pode, por outro lado e decorrente do afirmado não existe exigência quanto à participação no grupo (Formando da Academia) porque o acto de ingresso é voluntário.

<sup>58</sup> Aqui permito-me discordar pelo facto de entender que o que é formalmente atribuído é a responsabilidade pelo espaço da aula, o poder de decidir sobre os destinos da turma e onde a liderança, como eu a entendo, pode ou não surgir.

que os processos na sala de aula são significativamente influenciados pelas acções do formador.

Percebe-se que o formador sendo o responsável pelo espaço da aula tem poder, e que podem ocorrer processos de liderança, e que enquanto líder o poder lhe é conferido e reconhecido de várias formas. Para Carron, citado por Pinto (1997) as bases do poder são "1) Recompensa; 2) Coerção; 3) Legitimidade; 4) Competência e 5) Referência. Se as três primeiras decorrem do poder formal que é conferido ao formador já a quarta depende, em princípio, de si próprio assim como a última. A competência, seja ela técnica, pedagógica ou outra decorre do investimento que o formador coloca no seu desenvolvimento, no sentido de melhor dominar os conteúdos que transmite, já o poder de referência, podendo estar interligado à anterior, deve ser potenciado e desenvolvido pois é este que lhe permite promover o processo de influência e funcionar como elemento facilitador na relação com os formandos.

É neste sentido que também French e Raven ao reflectirem sobre os processo de influência interpessoal dizem que existem cinco formas de influenciar em contextos sociais: 1) Capacidade que se tem para controlar e distribuir recompensas valorizadas; 2) Capacidade para negar recompensas; 3) Autoridade que é conferida legalmente por um cargo<sup>59</sup>; 4) Perícia ou conhecimento especial e 5) Atracção pessoal ou a pertença a um grupo de referência primário.

O poder de referência como a atracção pessoal que o formador provoca, estando seguramente relacionado com as suas competências técnicas, pedagógicas e principalmente interpessoais de relacionamento traduzem-se na aceitação do formador por parte dos formandos caracterizando a relação de liderança.

Esta liderança pode ser alicerçada nos traços do formador sendo no entanto importante e fundamental compreender os comportamentos que por inerência podem contribuir para o desempenho deste, pois Kenny e Zaccaro entendem que quando as pessoas que são consistentemente lançadas em papeis de liderança possuem habilidade para perceber e predizer as variações nas situações grupais e definem os seus padrões de actuação em conformidade. Tais líderes podem ser altamente competentes nas leituras que fazem sobre as necessidades dos elementos que lideram e alterarem os seus

---

<sup>59</sup> Estas formas formulam praticamente os mesmos conceitos, no entanto concordo mais com a colocação em termos de legalidade como proposto por French e Raven do que como legitimidade como enunciado por Carron, pelos motivos já enunciados nos capítulos anteriores.



comportamentos no sentido de produzirem uma resposta mais efectiva às necessidades com que se deparam (Pinto 1997).

As características pessoais participam no maior ou menor sucesso dos resultados alcançados, nomeadamente a capacidade de comunicação, permitindo esta uma adaptação que promova a alteração de comportamentos a cada circunstância, sem dúvida que o comportamento dos formadores influencia o processo de aprendizagem levando a que diferentes comportamentos do formador influenciem diferentes comportamentos dos formandos, o que leva seguramente a diferentes formas de aprendizagem.

O Líder enquanto formador deve, a par da motivação para aprender, estar atento ao grupo e suas dinâmicas, aos comportamentos de todos os elementos, incluindo o seu e não perder de vista os objectivos propostos.

Num estudo realizado por Lippit e White (Arends 1995:118-121), crianças (rapazes) de 11 anos, voluntárias, foram agrupadas de acordo com os estilos de liderança e amizade, em quatro clubes: Sherlock Holmes, Dick Tracy, Agentes Secretos e Charlie Chan. Os líderes formadores foram ensinados a apresentar três tipos diferentes de comportamento de liderança.

- 1) Liderança autoritária - O formador estabelecia todos os planos de acção sobre as actividades e procedimentos e mantinha-se distante dos membros do grupo.
- 2) Liderança democrática - O formador adoptava tornava todos os planos de acção e procedimentos um assunto para discussão e a tomada de decisão ocorria em grupo. O formador participava do espírito do grupo e encorajava os seus membros.
- 3) Liderança *laissez faire* - O formador adoptava um comportamento passivo e dava toda a liberdade ao grupo.

Os investigadores observaram cuidadosamente o comportamento dos elementos do grupo num número de variáveis diferentes, recolhendo informação tanto sobre liderança, como sobre o comportamento dos membros do grupo. Existiam momentos em que o formador saía da sala e os comportamentos dos rapazes era observado por um investigador escondido, permitindo assim fazer a comparação dos comportamentos dos rapazes com e sem formador.

Os resultados demonstraram que os membros do grupo reagiram à liderança autocrática de forma agressiva (rebeldes e críticos) e indiferentes (indiferentes e não se envolvendo), sendo mais dependentes das acções do líder, demonstrando maior

descontentamento, menos amigos uns dos outros, faziam menos sugestões e menos pedidos de informação e conversavam menos entre si, por comparação com os elementos dos clubes com líderes mais democráticos.

O padrão de envolvimento na tarefa também foi avaliado nos três tipos de liderança e em três momentos distintos: quando o formador estava presente, quando se ausentava e imediatamente a seguir ao seu regresso. Os membros do grupo com um líder democrático mostraram um envolvimento semelhante nos três momentos de avaliação, os do líder *laissez faire* envolviam-se mais quando o formador estava ausente, explicado pela assunção do papel de liderança por um dos formandos, para os formandos com um líder autocrático o envolvimento caía drasticamente quando saía e voltava a aumentar quando regressava.

Os autores concluíram que o comportamento do formador tem uma influência significativa na vontade de cooperar e realizarem as tarefas propostas. Quando os formadores são demasiado severos e autocráticos podem obter muito trabalho quando estão presentes, mas quando se afastam devido à dependência criada relativamente à liderança autocrática o envolvimento assim como a realização de tarefas decairá. Nos grupos de liderança *laissez faire* apresentam-se problemas quanto à persistência na execução das tarefas e dificuldade em, definir as expectativas quando ao sucesso das tarefas realizadas.

Em trabalhos realizados em meio escolar, utilizando a Escala de Liderança no Desporto (ELD)<sup>60</sup> nas versões “comportamentos percebidos” e “comportamentos desejados” (Cristóvão, Silva, Fraga e Rosa, 1991), foram inquiridos cerca de 30% dos formandos (7º ao 12º ano) de uma escola secundária relativamente aos estilos de decisão e interação dos formadores que eles percebiam<sup>61</sup> e os que gostariam<sup>62</sup> que o formador apresentasse. As perguntas referiam-se aos formadores em geral, ou à imagem genérica que os formandos deles possuíam, e não a um formador específico (Pinto 1997). Neste trabalho as conclusões finais apontam para um desfasamento, estatisticamente significativo, entre o perfil do formador que percebiam e o que gostariam de presenciar.

---

<sup>60</sup> A ELD é composta por 40 questões que se distribuem por cinco dimensões do comportamento do líder: “treino e instrução”, “comportamento democrático”, “comportamento autocrático”, “suporte social” e “feed-back positivo” (Pinto 1997:69).

<sup>61</sup> Perfil real do formador.

<sup>62</sup> Perfil ideal do formador.

Um outro trabalho de investigação desenvolvido por Pinto (1997), utilizando a ELD, Escala de Eficácia do Professor (EEP)<sup>63</sup> e um questionário de satisfação dos alunos. Foram inquiridos 40 professores dos quais metade exercia a actividade à mais de cinco anos, os restantes (estagiários) leccionavam pela primeira vez, por parte dos alunos foram inquiridos 1197 alunos (652 femininos e 545 masculinos) que frequentavam o 3º ciclo e o secundário. Entre outras objectivos de investigação pretendia-se dar resposta aos comportamentos de liderança autopercepcionados pelos professores, quais os comportamentos de liderança, dos professores, percepcionados pelos alunos e comparar as autopercepções dos comportamentos de liderança e as percepções desses comportamentos pelos alunos.

Os resultados permitiram concluir que relativamente aos comportamentos de liderança e aos sentimentos de eficácia autopercepcionados pelos professores, a maioria afirmaram orientar-se no sentido de autoeficácia, não se observando diferenças significativas de género ou tempo de serviço. Os professores com menos tempo de serviço (estagiários) autoavaliam comportamentos de feedback mais frequentes do que os professores com mais de cinco anos. Relativamente aos comportamentos de liderança percepcionados pelos alunos são reconhecidos fracos comportamentos de liderança em todas as dimensões excepto nos comportamentos democráticos. Os professores que apresentaram comportamentos de suporte social mais elevados e comportamento democrático foram os do ensino secundário, as professoras, os professores com mais de cinco anos e os orientados para a autoeficácia. Por outro lado os professores com comportamento autocrático foram os do 3º ciclo, professores do sexo masculino, estagiários e os professores orientados para a eficácia do ensino.

A liderança para ser exercida deve ser entendida mais como uma relação entre o formador e os formando e não tanto alicerçada na relação de poder (hierárquica) que existe e assenta da autoridade formal (legal racional) do formador. O formador deve ser um bom comunicador e adoptar todo um conjunto de comportamentos que promovam a colaboração, apoio, e cooperação entre os membros, facilitem o surgimento de comportamentos nos formandos conducentes aos objectivos de aprendizagem e incentivando a procura do conhecimento, promovendo assim uma postura responsável e proactiva dos formandos.

---

<sup>63</sup> Tradução da Teacher Efficacy Scale, de Gibson. Confirmada positivamente para a população portuguesa por Neto (1991) (Pinto 1997).

## **Parte II - Metodologia e Resultados**

## **Capítulo 1. Enquadramento do objecto de estudo**

### ***1. Evolução Histórica da Academia Militar***

A Academia Militar (AM) encontra as suas raízes na Aula de Artilharia e Esquadria criada por D. João IV em 1641 e que funcionou no Paço da Ribeira (Palácio Real) onde hoje é a Praça do Comércio. Esta Aula transformou-se, em 1647, na Aula de Fortificação e Arquitectura Militar e tomou posteriormente o nome de Academia Militar da Corte.

Em 1790 foi criada, para substituir a Academia Militar da Corte, a Academia Real de Fortificação, Artilharia e Desenho que, em 1837 passou a designar-se Escola do Exército, pela reorganização do Marquês Sá da Bandeira, Decreto-Lei de 12 de Janeiro, dia em que se comemora o dia da Academia Militar. Neste ano foi também criada a Escola Politécnica, preparatória dos cursos da Escola do Exército. Em 1851 a Escola do Exército instalou-se no Palácio da Bemposta, cedido para o efeito por D. Maria II, tendo sofrido importantes reorganizações em 1863 e 1881.

A seguir à proclamação da República, foi remodelada, passando a designar-se Escola de Guerra (1911). Após o final da I Guerra Mundial, o nome é alterado para Escola Militar (1919) e em 1938 volta à antiga designação de Escola do Exército.

Em 1956 passa a designar-se Academia Militar. Em 1976 foi reorganizado o ensino, passando os cursos a ter cinco anos lectivos, incluindo o Tirocínio nas respectivas Escolas Práticas das Armas e Serviços, sendo concedido o grau de licenciado aos seus alunos.<sup>65</sup>

---

<sup>64</sup> Divisa da Academia – Doce e Honroso é morrer pela Pátria.

<sup>65</sup> Decreto-Lei nº 678/76 de 01 de Setembro de 1976.

## **2. A Academia Militar hoje**

A Academia Militar (AM) é um Estabelecimento Militar de Ensino Superior (EMES), integrado no sistema de Ensino Superior Universitário Português, nos termos da Lei<sup>66</sup>, e desenvolve actividades de ensino, investigação e de apoio à Comunidade, com a finalidade essencial de formar Oficiais destinados aos Quadros Permanentes (QP) do Exército e da Guarda Nacional Republicana (GNR)<sup>67</sup>, no entanto enquanto um estabelecimento militar do Exército, encontra-se sob a dependência do Chefe de Estado-Maior do Exército (CEME) e nesse âmbito podem ser-lhe dadas outras atribuições, tais como :

- Realizar cursos de nível superior, destinados a estrangeiros, no âmbito de acordos internacionais de cooperação;
- Realizar cursos ou estágios de nível superior, para actualização, aperfeiçoamento, especialização ou reciclagem, com especial interesse para o Exército e para a GNR;
- Realizar e apoiar cursos de mestrado;
- Promover e apoiar a realização de doutoramentos;
- Realizar, ou participar na realização, de projectos de investigação ou desenvolvimento, designados com interesse para a Defesa Nacional.

## **3. Localização da Academia Militar**

Academia Militar encontra-se separada fisicamente relativamente às suas instalações, existindo dois pólos. Tem a sua sede no Paço da Rainha (Palácio da Bemposta) em Lisboa, contendo o Comando da AM<sup>68</sup>, a Direcção de Ensino<sup>69</sup>, a Direcção dos Serviços Gerais<sup>70</sup> e o 2º Batalhão de Alunos com a 4ª e 5ª Companhia de Alunos.

O outro pólo encontra-se na cidade da Amadora, situado na Avenida Conde Castro Guimarães e designa-se habitualmente por Destacamento da Academia Militar da Amadora (DAMA).

---

<sup>66</sup> Regulamento da Academia Militar - portaria n.º 425/91 de 24 de Maio.

<sup>67</sup> Os cursos ministrados aos alunos com destino à GNR iniciam-se em 1991.

<sup>68</sup> Integra Comandante, 2º Comandante e Órgãos de apoio do comando.

<sup>69</sup> Compreende Director de Ensino, Departamentos de Ensino e Órgãos de apoio.

<sup>70</sup> Compreende Director, Órgãos técnicos e administrativos de apoio ao comando e Agrupamento de Comando e Serviços

Com já referido a transformação/renovação das infra estruturas da Academia, ocorre fundamentalmente no DAMA, reestruturação essa que tem vindo a desenvolver-se nos últimos cinco anos. Encontra-se numa fase de expansão quer ao nível de infra-estruturas quer ao nível de meios técnico-científicos.

#### **4. Estrutura Orgânica**

Para cumprir a missão e atribuições a AM encontra-se organizada (Figura 1) de acordo com :

- Comando;
- Direcção de Ensino;
- Corpo de Alunos;
- Direcção dos Serviços Gerais.

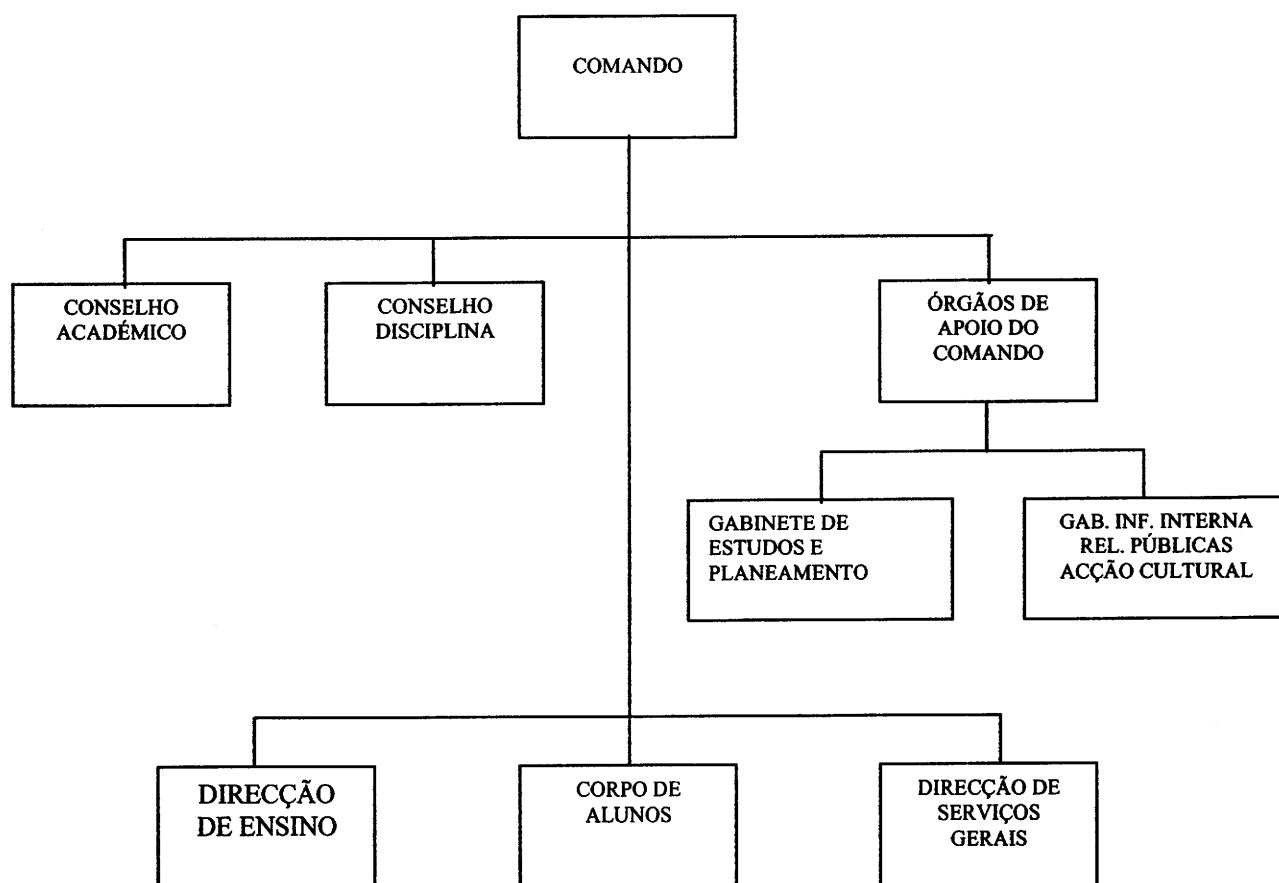
O comandante da Academia Militar é um oficial general com o posto de Tenente General e tem como órgãos de conselho:

- Conselho Académico (CA), tem as competências tradicionalmente cometidas ao Conselho Científico das Universidades, e tem ainda como missão especial aconselhar o Comandante sobre matérias relacionadas com a orientação superior científica e técnica do ensino e da investigação.
- Conselho de Disciplina (CD), tem por missão aconselhar o Comandante em assuntos de natureza militar e disciplinar relacionados com os alunos da AM.

Órgãos de Apoio - É de referenciar que no actual momento de transformação que se desenvolve e no sentido de responder às solicitações, quer internas quer externas, os órgão de apoio ao comando encontram-se numa fase de reestruturação.

Tem também na sua estrutura orgânica um Centro de Informática e o Centro de Investigação da Academia Militar (CINAMIL).

**Figura 13 – Organização da Academia Militar**



#### **4. 1. Direcção dos Serviços Gerais (DSG)**

Tem como missão assegurar o normal funcionamento das actividades de carácter logístico e administrativo da AM, bem como a segurança e defesa das instalações.

#### **4.2. Direcção de Ensino (DE)**

Tem como missão planear, coordenar e controlar as actividades de ensino, instrução e investigação, com vista a obter a melhor orientação pedagógica e o melhor rendimento do ensino.

A Direcção de Ensino compreende o Director de Ensino, Departamentos de Ensino e Órgãos de apoio.

A função de Director de Ensino<sup>71</sup> é desempenhada cumulativamente pelo 2º comandante da AM, oficial general com o posto de Major General, que tem como adjunto

---

<sup>71</sup> O Regulamento da AM indica um oficial com o posto de Coronel, de preferência tirocinado, que em termos funcionais seria considerado hierarquicamente superior a todo o corpo docente da AM. Tem como adjunto um oficial superior.



um oficial com o posto de Coronel. O Director de Ensino é o responsável directo perante o comandante pelo cumprimento da missão e atribuições da DE. O Director de Ensino dois órgãos de Conselho que são o Conselho Pedagógico e o conselho de Curso, cada um com as suas atribuições próprias.

Os Departamentos de Ensino existentes na AM são cinco. Ciências Exactas e Naturais (CEN); Ciências e Tecnologia Militares (CTM); Ciências e Tecnologias de Engenharia (CTE); Ciências Sociais e Humanas (CSH) e Línguas Estrangeiras.

Os departamentos organizam-se em Conselho de departamento, Comissão executiva e Grupos Disciplinares, grupos estes que encerram as disciplinas com afinidades científicas.

#### **4.3. Corpo de Alunos (CAL)**

O CAL tem por missão enquadrar militar e administrativamente os alunos dos cursos de formação de oficiais e ministrar-lhes adequada preparação militar, moral, cívica e física, estando organizado da seguinte forma (Figura 2):

- Comandante do CAL;
- Companhias de alunos organizadas em Batalhões;
- Departamento de Instrução e Treino;
- Serviços de apoio.

O Comandante do CAL<sup>72</sup> é um oficial de posto de Coronel, sendo directamente responsável perante o Comandante do cumprimento da missão do Corpo de Alunos.

No actual momento existem cinco companhias de alunos e estão organizadas em dois Batalhões<sup>73</sup> (1º e 2º Batalhão) de alunos. O 1º Batalhão de Alunos encontra-se sediado na Amadora e é constituído pela 1ª Companhia de Alunos, alunos que frequentam o primeiro ano das licenciaturas, pela 2ª Companhia de Alunos, alunos que frequentam o segundo<sup>74</sup> ano das licenciaturas e pela 3ª Companhia de alunos, alunos que frequentam o terceiro ano das licenciaturas.

---

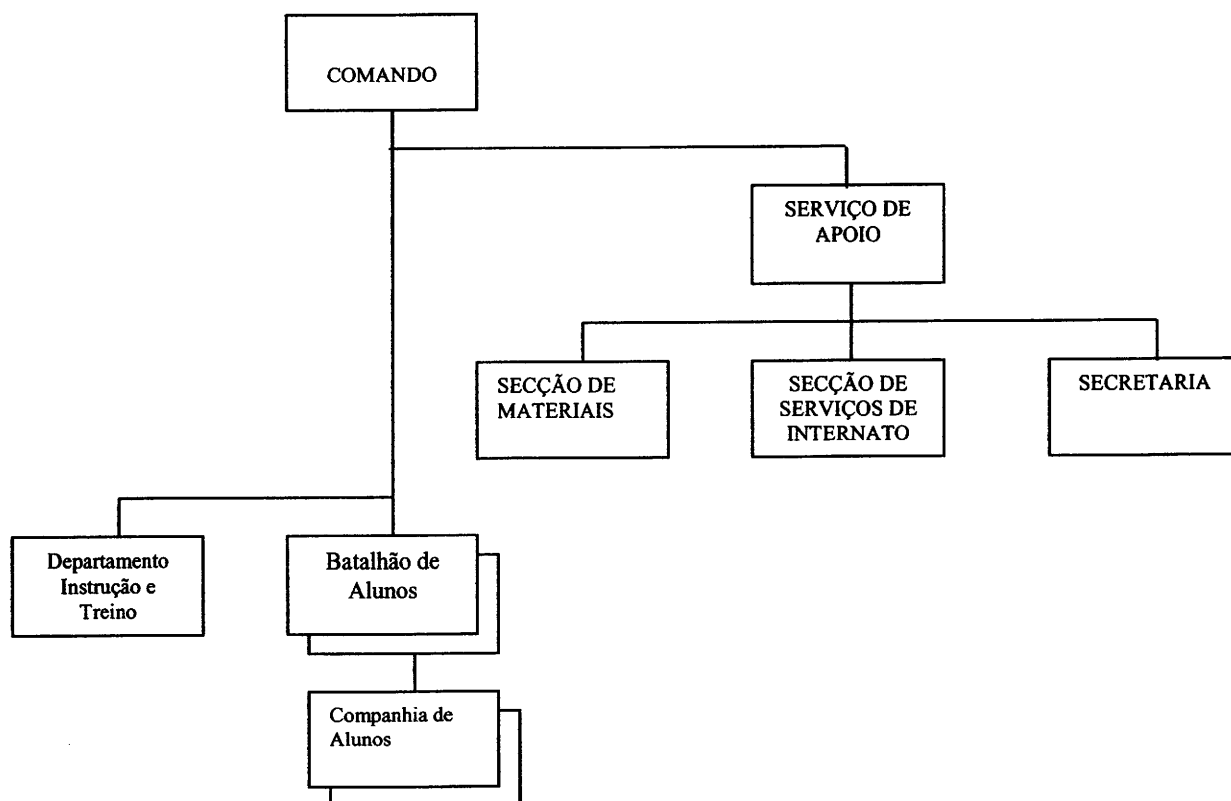
<sup>72</sup> É também o Comandante do Destacamento da academia Militar da Amadora desde o ano lectivo 2003/04.

<sup>73</sup> Com o esforço de construção de instalações que está a ser efectuado, na Amadora, prevê-se que no ano lectivo 2005/06, fiquem sediados na Amadora dois Batalhões de alunos com duas Companhias cada e em Lisboa fique um Batalhão a uma ou duas Companhias.

<sup>74</sup> Excepto os alunos que frequentam os cursos de saúde que a partir do 2º ano se encontram instalados no 2º Batalhão.

O 2º Batalhão de Alunos encontra-se sediado em Lisboa e é constituído pela 4ª Companhia de alunos, alunos que frequentam o quarto ano de licenciatura e pela 5ª Companhia de alunos, alunos que frequentam os quintos e sextos anos de licenciatura.

**Figura 14 – Organização do Corpo de Alunos**



O Corpo de Alunos é ainda constituído pelo Departamento de Instrução e Treino (DIT), cujo chefe de departamento é o Comandante do CAL, que acumula as duas (três) funções. O DIT é composto por dois grupos Disciplinares. O Grupo Disciplinar de Treino Físico (GDTF) e o Grupo disciplinar e Preparação e Treino Militar (GDPTM), concorrem para este último, enquanto formadores, todos os oficiais colocados no Corpo de Alunos. Tem como missão garantir o ensino das disciplinas das áreas de instrução e treino, mais especificamente a formação comportamental consubstanciada numa sólida educação militar, moral e cívica, tendo em vista desenvolver nos alunos atributos de carácter, alto sentido do dever, honra e lealdade, culto da ordem e da disciplina e as qualidades de comando e chefia inerentes à condição militar (atribuição do GDPTM) e promover a adequada preparação física e de adestramento militar, visando conferir aos alunos o

desembaraço físico e o treino imprescindíveis ao cumprimento das suas missões (atribuição do GDTF).

## **5. Regime de Ensino**

O regime de ensino praticado na Academia Militar tem carácter presencial obrigatório e desenvolve-se através de aulas teóricas, práticas, teórico-práticas, de laboratório e seminários, complementados por conferências e por trabalhos de aplicação, exercícios no campo, estágios, visitas e missões de estudo, de acordo com a pedagogia mais aconselhada ao ensino e à prática das matérias curriculares.

As actividades escolares são distribuídas semanalmente pelos dias úteis até um máximo de 8 tempos diários<sup>75</sup>, 5 no período da manhã (08h00 até às 12h35) e 3 no período da tarde (14h15 até 16h45) com a duração de 45 minutos cada

O ensino encontra-se orientado para alcançar a finalidade e objectivos dos planos de estudo e tem entre outros requisitos o apoio e acompanhamento permanente por parte dos professores, dentro da missão pedagógica que lhes cabe e reservando os tempos necessários, para além das actividades escolares normais assim como de motivação permanente, criando todas as condições que estimulem a participação dos alunos.

## **6. Licenciaturas**

A Academia Militar ministra vários cursos<sup>76</sup> de Licenciatura e Formação em que os Cursos de Licenciatura em Ciências Militares têm a duração de 5 anos (9 semestres lectivos + 1 semestre lectivo de tirocínio nas Escolas Práticas da Arma ou Serviço), excepto a licenciatura em Ciências Militares – Especialidade de Guarda Nacional Republicana / Ramo Armas que tem a duração de 5 anos (8 semestres lectivos + tirocínio de 2 semestres lectivos). Os Cursos de Licenciatura em Engenharia são frequentados nos primeiros

---

<sup>75</sup> Nas Quartas Feiras, durante a manhã, existem apenas cinco tempos atribuídos. A tarde é utilizada normalmente para as actividades Circum Escolares.

<sup>76</sup> Cursos de Licenciatura em Ciências Militares Especialidade de: Infantaria; Artilharia; Cavalaria e Administração Militar (Exército). Infantaria, Cavalaria e Administração (Guarda Nacional Republicana); Cursos de Licenciatura em Engenharia Militar Especialidade de Engenharia; Cursos de Licenciatura em Engenharia Electrotécnica Militar Especialidade de Transmissões, Electrotécnica e Material; Cursos de Licenciatura em Engenharia Mecânica Militar Especialidade de Material; Formação complementar do curso de Saúde Militar de Licenciatura em Medicina (Exército e GNR); Formação complementar do curso de Saúde Militar de Licenciatura em Medicina Veterinária (Exército e GNR); Formação complementar do curso de Saúde Militar de Licenciatura em Farmácia (Exército); Formação complementar do curso de Saúde Militar de Licenciatura em Medicina Dentária (Exército);

quatro anos na Academia Militar e mais dois no Instituto Superior Técnico seguidos de um ano de Tirocínio nas respectivas Escolas Práticas. Os cursos de formação na área da saúde são frequentados integralmente nas Faculdades de Medicina respectivas, excepto o primeiro ano que é realizado na Academia Militar. Estes cursos têm a duração de 7 anos (13 semestres lectivos + 1 semestre lectivo de tirocínio).

Os períodos de tempo apresentados ocorrem quando os alunos têm aproveitamento a todas as disciplinas em cada ano de licenciatura<sup>77</sup>. Os alunos podem apenas repetir um ano no caso de licenciaturas de cinco anos e dois anos nas licenciaturas de sete anos, sendo necessário requerer a repetição de ano que pode ou não ser deferida pelo General Comandante da Academia Militar.

## ***7. Finalidade dos Cursos***

A formação ministrada na Academia tem como objectivos, entre outros, satisfazer as qualificações profissionais indispensáveis ao desempenho das funções e preparar os alunos para Comandar e instruir as unidades da sua arma ou serviço de efectivo de pelotão.

O Ensino deverá ter um carácter objectivo e dinâmico visando a formação global e integral dos alunos como chefes militares e como cidadãos garantindo equilíbrio entre a formação científica de base, formação científica de índole técnica e tecnológica, formação comportamental<sup>78</sup>; preparação física e adestramento militar visando conferir ao aluno a aptidão e o treino indispensáveis ao cumprimento das suas missões.

Existem actividades complementares de formação que são constituídas por exercícios, treinos, estágios, visitas, encontros e trabalhos escolares, nomeadamente de pesquisa e investigação e também actividades circum-escolares e módulos de acção cultural que visam o aperfeiçoamento da formação global, de âmbito lúdico, desportivo e/ou cultural.

---

<sup>77</sup> Os alunos para transitarem de ano de licenciatura têm que obrigatoriamente ter aproveitamento a todas as disciplinas, pelo que reprovando a uma qualquer disciplina reprovam o ano.

<sup>78</sup> Consubstanciada numa sólida educação militar, moral e cívica, tendo em vista desenvolver nos alunos os atributos de carácter, alto sentido do dever, honra e lealdade, culto da ordem e da disciplina e as qualidades de comando e chefia inerentes à condição militar.

Destaca-se na formação ministrada, ou nos “módulos” considerados o adestramento militar, vulgarmente designado por preparação e treino militar que tem como objectivo final:

- a) promover a integração dos alunos na instituição militar, assumindo as atitudes e os comportamentos inerentes à condição militar e desenvolver neles qualidades cívicas, o alto sentido do dever e da honra, o patriotismo e os atributos de carácter indispensáveis ao exercício da função de oficial do quadro permanente do Exército Português;
- b) habilitar os alunos destinados ao Exército com a formação militar necessária ao exercício, como oficiais subalternos, das funções “Comandante” e “Instrutor”, bem como ao seu enquadramento em serviço não especializado, em tempo de paz ou em campanha.
- c) habilitar os alunos destinados à GNR com a formação específica necessária ao exercício, como oficiais subalternos, das funções “Comandante” e “Instrutor”, no desempenho das missões gerais e específicas atribuídas à GNR.

Ressalta dos objectivos e finalidades dos cursos ministrados na AM, a par da formação científica e técnica, a formação comportamental alicerçada em valores e a criação de condições para o desempenho das funções de comando, onde a liderança é encarada como um objectivo de formação e não um seu subproduto.

“... o Exército não quer “comandantes” - toma os galões e comanda - O Exército quer chefes. E ser chefe é fazer com que o seu projecto seja também o dos seus subordinados. Esta qualidade pode ser, em parte, inata, mas é susceptível de ser adquirida ou aperfeiçoada...”<sup>79</sup> (Gen Viegas)

Como vimos anteriormente a função chefia tem de actuar sobre um complexo sistema de variáveis que incluem não só os padrões de comportamento e atitudes individuais (sub sistema psico social), assim como valores, aspectos motivacionais, tarefas, expectativas, etc.

---

<sup>79</sup> Jornal do Exército (AGO98)- Alocução do General CEME na Academia Militar.

O General Comandante numa entrevista que concedeu ao Jornal do Exército<sup>80</sup>, referiu a importância da “preservação dos valores que nos distinguem e nos são próprios e onde a formação ética e militar dos cadetes é claramente definidora da orientação na acção de comando”, mais à frente na mesma entrevista e referindo-se às reformas<sup>81</sup> em curso na Academia Militar e ao acompanhamento da rápida evolução dos saberes, refere a especificidade da formação dos futuros chefes militares a qual “assenta numa vertente comportamental, elemento nuclear e permanente da sua formação, visando desenvolver vocações, aperfeiçoar o carácter e cultivar as virtudes da honra, da lealdade, da coragem e da abnegação, indissociáveis da sua conduta como cidadãos e militares, a que chamaremos a «educação pelos valores»”, ficando retido da entrevista que esta vertente comportamental é obtida fundamentalmente pela preparação e treino militar, conforme está contemplado nos diversos “módulos” de formação.

## **8. Um dia de internato.**

As actividades escolares e outras estão previstas nos diversos documentos<sup>82</sup> emanados pelo comando da AM, no entanto são as Normas de Vida Interna<sup>83</sup> que constituem a primeira referência, regulam e servem de orientação para vida de internato.

Estas normas referem praticamente tudo o que se pode e não pode fazer e aborda matérias diversas que vão desde a missão da AM, até ao regime de visitas e utilização de viaturas particulares, passando pela conduta no interior da AM, saídas e entradas, funções dos alunos, penas disciplinares e recompensas, processo administrativo entre outras, como o horário de serviço interno.

O dia inicia-se com a alvorada às 07h00m, todos os cadetes se levantam, porque se o não fizerem a punição pode ser pesada, abrem a cama<sup>84</sup> e iniciam a sua higiene pessoal, sendo certo que a 1ª Refeição (pequeno almoço) ocorre, sem faltas, às 07h20m. Antes de se iniciar o pequeno-almoço o Oficial de Dia manda sentido, inicia-se a refeição e são

---

<sup>80</sup> Jornal do Exército (Jan 2005)

<sup>81</sup> Integração no sistema nacional de ensino superior universitário; consolidação, creditação e certificação dos cursos ministrados; realização de cursos de pós graduação; desenvolvimento de actividades de investigação, etc.

<sup>82</sup> Calendário Anual de Actividades, Horários Semestrais, entre outros.

<sup>83</sup> Muita da informação contida nestas normas decorre do Estatuto e Regulamento da AM.

<sup>84</sup> Abrir a cama consiste em dobrar a roupa da cama até aos pés desta, permitindo assim que durante algum tempo esta areje.

registadas eventuais faltas. Após tomarem o pequeno-almoço o mais antigo de cada mesa pede ao Oficial de Dia para se retirarem<sup>85</sup>, o que é concedido, indo em seguida para os quartos fazer a cama e preparar-se para a formatura de início de trabalhos que ocorre às 07h45m.

As aulas iniciam-se às 08h00m e terminam às 16h45m, têm a duração de 45m, com intervalo de 10m entre cada aula, com excepção do segundo intervalo que é de 20m e o intervalo para tomar a 2ª refeição (almoço) que é de 1h40m. Depois do almoço as aulas iniciam-se às 14h15m.

Após o final do período da manhã que ocorre às 12h35m é necessário ir aos quartos pousar as pastas e preparar-se<sup>86</sup> para a formatura da 2ª refeição, que ocorre às 12h50m. Os pelotões de alunos formam, registam faltas, os Alunos Comandantes de Pelotão apresentam o pelotão ao Aluno Comandante de Companhia, o qual apresenta a Companhia ao Capitão Comandante de Companhia. Após os oficiais comandantes de companhia apresentarem as respectivas companhias ao Comandante de Batalhão este apresenta o Batalhão ao Comandante de Corpo de Alunos, ou oficial mais antigo presente, iniciando-se de seguida o desfile que termina à porta do refeitório. Após se entrar no refeitório cada um dos alunos ocupa o seu lugar, já pré estabelecido, e aguarda-se a voz de sentido, voz esta que ocorre quando acontece a entrada do oficial mais antigo, que preside à refeição e que normalmente presidiu à formatura da 2ª refeição, iniciando-se em seguida a refeição.

Independentemente do tipo de aula (teórica, prática, teórica/prática) e do professor (militar, civil) todas as aulas se iniciam e terminam com o aluno mais antigo a mandar sentido aos restantes, indicando assim que os alunos estão prontos para receber a aula e a solicitar autorização para se sentarem ou para sair.

Os alunos têm em média 33 horas de aulas por semana, no entanto as Quartas-Feiras de tarde estão reservadas para as actividades circum escolares<sup>87</sup>.

Os alunos têm em horário as aulas correspondentes ao seu currículo académico, de acordo com o ano e o curso que frequentam, dessas aulas 3<sup>88</sup> tempos estão reservados

---

<sup>85</sup> Procedimento que ocorre em todas as refeições.

<sup>86</sup> Verificar se a farda está devidamente acondicionada e normalmente voltar a engraxar as botas.

<sup>87</sup> As actividades circum escolares podem ser de natureza desportiva (desportos colectivos e individuais, entre outros futebol, andebol, equitação, orientação, judo, mesa alemã, boxe, esgrima, tiro, etc) ou culturais (danças de salão, música e canto coral, modelismo, informática, património e cultura militar, imagem e protocolo).

<sup>88</sup> O 1º Ano tem 4 tempos.

para a Preparação e Treino Militar<sup>89</sup>, concentrados num mesmo dia, normalmente à tarde e 5 tempos de Treino Físico<sup>90</sup>, 1 tempo por dia, dividindo-se o treino físico por Treino Físico de Base e Treino Físico de Aplicação Militar. Para além destes tempos lectivos os oficiais ministram instrução aos alunos durante os Exercícios de Campo, normalmente 4<sup>91</sup> por ano com uma duração de 1 semana, onde por regra participam na qualidade de instrutores para além dos oficiais do Treino e Preparação Militar os do Treino Físico.

Terminados os tempos lectivos os alunos realizam os treinos das equipas a que pertencem, 2 a 3 por semana, equipas estas que participam nos Campeonatos Desportivos Universitários e nos Campeonatos Inter Academias<sup>92</sup>.

Os alunos que tenham condições, não estejam empenhados, e assim o desejem podem solicitar a sua saída a partir do final do período lectivo, regressando até às 01h00 do dia seguinte.

O regime de saídas, excepto o fim-de-semana, está previsto, não saindo quem quer mas apenas quem pode. A saída entre o final das aulas e a hora de jantar ocorre a pedido do aluno, fazendo um pedido por escrito, e se autorizado pode sair durante esse período.

Os alunos que tenham condições, não estejam empenhados, e assim o desejem podem solicitar a sua saída a partir do final do período lectivo, regressando até às 01h00 do dia seguinte, esta saída implica a não tomada da 3ª refeição (jantar) e a não participação na Formatura do Recolher. Este tipo de saída depende das classificações essencialmente académicas e de treino e preparação militar obtidas no mês anterior (tabela 7).

Os alunos do 1º ano não têm saídas autorizadas, excepto com autorização da cadeia de comando, este procedimento ocorre normalmente até à época de Natal, a partir da qual ficam abrangidos pelas regras dos outros alunos.

A dispensa de pernoitar fora da Academia, só ocorre mediante autorização especial e caso a caso, sendo normalmente atribuída a alunos casados e que vivam na região de Lisboa.

---

<sup>89</sup> É aceite como normal que esta instrução ultrapasse o tempo previsto para ocorrer.

<sup>90</sup> São praticados ao longo da frequência da Academia, os mais diversos desportos tanto colectivos como individuais.

<sup>91</sup> Os cursos de saúde fazem mais dois e o 3º e 4º anos fazem mais um.

<sup>92</sup> Campeonatos onde só participam os Estabelecimentos de Ensino Superior Militar (Escola Naval, Academia Militar e Academia da Força Aérea).



**Tabela 7 – Saídas autorizadas**

Média	Anos			
	1º	2º	3º	4º
+ 15	P	P	P	P
+14	4	4	P	P
+13	3	4	4	P
11 – 12,9	2	3	3	4
10 – 10,9	1	2	2	3
- 10	-	-	-	-

A título de exemplo um aluno do 3º ano que tenha média de 14,2 valores, terá um regime de dispensas permanente (P), qualquer aluno que tenha média inferior a 10 valores, só pode sair entre o final dos tempos lectivos e as 19horas, não tendo direito a dispensa de 3ª refeição, formatura de recolher e pernoita.

Às 19h00m toma-se a 3ª refeição com procedimentos semelhantes aos da 1ª refeição, ficando os cadetes com inteira liberdade para ocupar o tempo até à Formatura do Recolher que se realiza às 21h30m, a partir desta formatura os cadetes ocupam o tempo da forma como melhor entendem, às 22h00m toca a silêncio e às 07h00m do dia seguinte é a alvorada.

Qualquer falta que seja cometida e detectada é sujeita a sanção disciplinar<sup>93</sup>. Quando a sanção assenta no impedimento de se ausentar da Academia, a mais utilizada, independentemente das classificações obtidas, o aluno só volta a usufruir do seu regime de dispensas após cumprir o período de privação de dispensas, período esse que inclui normalmente o fim-de-semana. Os diversos níveis de competência disciplinar estão hierarquizados pela cadeia de comando, desde o Comandante de Companhia até ao General Comandante.

---

<sup>93</sup> As penas podem ser Repreensão Escolar, a mais baixa, até à Expulsão, a mais grave e que implica o abate ao Corpo de Alunos e a consequente saída da Academia, esta pena só pode ser aplicada pelo General Comandante e após ter ouvido o Conselho de Disciplina. As outras penas são Repreensão Escolar Agravada, Detenção Escolar e Prisão Escolar.

*Acumula saber através do estudo,  
compreende aquilo que aprendes através  
do questionar. O estudo não pode trazer a  
descoberta se não houver discernimento e  
vontade de questionar. Mestre Mingjiau*

## Capítulo 2 - Procedimentos Metodológicos

### 1. O problema

Uma dissertação de mestrado é no essencial um trabalho científico, logo de investigação, seja ela bibliográfica ou de trabalho de campo, cuja finalidade é constituir-se, no essencial, como treino e iniciação na investigação do seu autor.

O primeiro passo numa qualquer investigação é delimitar qual o tema a tratar no âmbito de uma qualquer disciplina científica, fazendo assim a sua especialização. Neste caso o âmbito do problema a tratar é o do poder e consequentemente das relações sociais que proporciona.

Embora se pretenda a especialização num trabalho deste tipo, não me foi possível deixar de utilizar a Ciência Política, a Sociologia e Micro-Sociologia (Psicossociologia) entre outras disciplinas para a resolução dos problemas a que me propus<sup>93</sup>.

Conseguindo-se o tema é necessário formular um problema, especificando qual a dificuldade que se pretende resolver, podendo ser uma dificuldade teórica ou prática. Um problema deve obedecer a algumas características, para que possa ser um bom problema. De clareza no sentido em que as relações entre variáveis devem ficar bem expressa consubstanciando assim uma interrogação bem formulada. Ser pertinente e oportuno no sentido em que cientificamente ou socialmente permite obter uma resposta, se possível às duas. Ser fecundo e relevante pelo facto de nos trazer novo conhecimento sobre uma determinada realidade, resolver outros problemas ou ainda abrir novas pistas de investigação. Ser viável e exequível a sua investigação, atendendo aos recursos

---

<sup>93</sup> Esta relação de ciências decorre fundamentalmente do tema a tratar, o poder, pois este é transversal a diversas ciências, podendo ser considerado por isso um fenómeno social total, pois é objecto que interessa a várias ciências; Sociologia, Direito, Ciência, Política, Estratégia, Geopolítica, etc..

disponíveis, ou seja ser possível resolvê-lo através da pesquisa, seja ela bibliográfica ou de campo encontrando-se o instrumento ou instrumentos necessários à recolha de informação, atendendo aos recursos humanos e de tempo disponibilizados para o efeito.

Foi desta forma, penso, que formulei o meu problema, que de facto são dois. O problema revela-se por perguntas de investigação, ou seja a pergunta de partida e é o primeiro passo para iniciar uma investigação e consubstancia-se na dificuldade encontrada ou a curiosidade que necessita de ser satisfeita.

O problema inicial a que me tinha proposto, revestia-se no essencial em saber quais as relações que ocorrem entre os oficiais instrutores e os alunos, se de poder (autoridade) ou de liderança. No entanto senti a necessidade de aprofundar melhor onde se encontra a liderança, pois se todas as relações sociais são relações de poder, então a liderança enquanto relação social de excepção é seguramente uma relação de poder, sendo necessário daqui formular um outro problema.

Passando o meu primeiro problema a ser o meu segundo problema e que decorreu da investigação sobre o inicialmente primeiro e que traduzi como:

“É a liderança uma relação de poder?” e qual a sua natureza,

que pretendi responder com a pesquisa bibliográfica e da compreensão da realidade, sendo certo que a sua exploração não está concluída. Para este problema não formulei hipóteses pois a sua descoberta foi feita a par e passo da leitura e escrita, da reflexão e através do método indutivo e dedutivo.

O segundo problema formulado e indo agora de encontro à necessidade levantada foi reescrito como:

“Quais os comportamentos de Poder (Liderança) dos oficiais instrutores do DIT”

consubstancia aquele que seria o meu primeiro problema e que se traduz no trabalho de campo efectuado e ao qual dizem respeito as páginas que se seguem.

## **2. Unidade de análise**

A Academia Militar é um Estabelecimento Militar de Ensino Superior integrado no sistema de ensino universitário português.

Tem como principal finalidade formar Oficiais destinados aos Quadros permanentes do Exército e da Guarda Nacional Republicana.

Academia Militar, enquanto instituição, que pode ser definida como os padrões perduráveis do comportamento, surgindo da actividade de grupo (Bottomore, 1978), que tem as suas regras, “rituais” e forma de ser e estar próprios enquanto Estabelecimento de Ensino e Unidade Militar, como uma unidade social «natural», pelo que é directamente observável.

Como de uma comunidade se trata, que segundo Tonnies, tem as características de viver juntos, de modo íntimo privado e exclusivo, animada por um acordo de sentimentos ou emoções entre pessoas (Bottomore 1978 ) embora e ainda segundo Tonnies e citado pelo mesmo autor, esta se assemelhe mais a uma associação porque os alunos não estão totalmente envolvidos, mas buscam nela a realização de fins específicos e parciais.

A Academia Militar é uma organização complexa/hierarquizada, com as suas regras e regulamentos, o seu modo próprio de “viver” e toda a vida de internato dos alunos, regendo-se estes por códigos de conduta próprios e por vezes específicos da sua condição de militares, embora estudantes. Toda a vida interna dos alunos está regulamentada nas Normas de Vida Interna dos Alunos da Academia Militar, para além de outros regulamentos militares, encerrando algumas das características que Goffman atribui às “instituições totais”.

È neste quadro de instituição total que se pretende perceber quais as relações de poder entre aqueles que legalmente estão mandatados para o exercer e os outros que «praticamente nada possuem».

### ***3. Objectivos / Perguntas de investigação***

O objectivo deste estudo, é responder à pergunta de partida (Quivy 1992), ou por outras palavras, investigar no sentido de encontrar respostas ao problema a que me propus.

Para o efeito pretendo elaborar um estudo sobre os alunos da Academia Militar, mais concretamente ao que se refere ao quotidiano da sua vida de internato, com o sentido de perceber-se quais são os comportamentos observados pelos alunos, e quais

os comportamentos autopercepcionados pelos oficiais e a sua contribuição para a formação dos alunos enquanto futuros condutores de homens.

Como objectivos específicos, proponho-me:

1. Determinar qual a concordância, entre oficiais e alunos, relativamente à importância atribuída aos comportamentos de liderança.
2. Determinar qual a auto percepção dos oficiais, relativamente à frequência dos comportamentos e qual a concordância quanto ao grau de importância atribuído.
3. Determinar qual a concordância entre os comportamentos percebidos pelos alunos e o grau de importância atribuído por estes.
4. Determinar qual a concordância de comportamentos percebidos pelos alunos (género, ano de curso e curso), e os comportamentos autopercepcionados pelos oficiais, e se diferem das preferências.

#### **4. Pressupostos**

Parto do pressuposto de que a formação em Comando e Chefia, diga-se Liderança, dos alunos da Academia Militar, se traduz na prática, enquanto oficiais, em comportamentos de liderança. Entendendo que será sempre melhor formar líderes do que apenas comandantes, estes detentores apenas do poder formal ou seja da autoridade.

Assume-se que a formação dos futuros oficiais, tem para além de outros objectivos e finalidades, íntima ligação à sua formação em liderança, assim como a preocupação em cumprimento das missões acompanhada da sempre necessária ligação às pessoas.

## 5. Hipóteses

As hipóteses, são possíveis respostas, provisórias, para a pergunta de partida, obedecendo a duas características de generalidade, podendo ser refutadas e testadas em qualquer altura, a partir de dados actuais no momento (Quivy 1992) e podem ser ou não confirmadas pela observação.

No entanto a formulação de hipóteses, tomam outra importância se as assumirmos como o fio condutor para a nossa investigação são proposições de respostas às perguntas postas pelo investigador, constituindo respostas provisórias e relativamente sumárias que guiarão o trabalho de recolha e análise dos dados e que terão, por sua vez, de ser testadas, corrigidas e aprofundadas por ele (Quivy 1992).

As hipóteses podem ser formuladas a partir de um pré conhecimento, que se adquiriu, do tema a tratar, através do uso de pré inquérito, pré entrevistas, literatura consultada ou ainda “formuladas *a priori*”, (Boudon 1990 : 42), utilizando para este efeito o “Método Hipotético – dedutivo, em que este modelo geral, através de um simples trabalho lógico, hipóteses, conceitos e indicadores para os quais se terão de procurar correspondentes no real” (Quivy 1992 . 145), sendo no presente estudo o que ocorrerá, são formuladas hipóteses *a priori*.

As hipóteses incidirão sobre as relações de poder (poder ou liderança) entre os oficiais instrutores que interagem com os alunos no âmbito do Departamento de Instrução e Treino, nomeadamente dos seus dois Grupos Disciplinares – Treino Físico e Preparação e Treino Militar .

Hipótese 1 – Existe concordância relativamente à importância dos comportamentos de liderança, entre alunos e entre alunos e oficiais.

Hipótese 2 – Não existe diferença significativa entre a importância (preferidos) dos comportamentos e autopercepcionados pelos oficiais.

Hipótese 3 - Não existe diferença significativa entre a importância dos comportamentos atribuída (preferidos) e os comportamentos percebidos pelos alunos.

Hipótese 4 – Não existe diferença significativa entre os comportamentos autopercepcionados pelos oficiais e os comportamentos percebidos pelos alunos, não diferindo significativamente dos preferidos.

## **6. População e Amostra**

A Academia Militar, constitui-se enquanto Estabelecimento de Ensino em dois pólos, Academia Militar – SEDE, localizada na cidade de Lisboa, onde estão alojados os alunos dos 2º, 3º, 4º, 5º, 6º Anos de Medicina<sup>94</sup>, 4º Ano (Infantaria, Artilharia e Cavalaria), 4º, 5º e 6º Anos de Engenharia<sup>95</sup>.

Academia Militar – Destacamento da Amadora, localizada na cidade da Amadora, onde estão alojados os 1º, 2º e 3º Anos, de todos os cursos, excepto os de medicina do 2º e 3º ano.

A Academia Militar tem, a frequentar os seus cursos, do 1º ao 6º ano, no ano lectivo 2004/05, 554 alunos sendo 489 do sexo masculino e 65 do sexo feminino, tem ainda dependentes da Academia enquanto alunos mas colocados nas diversas Escolas Práticas, a frequentar o Tirocínio, 110 alunos sendo 99 do sexo masculino e 11 do sexo feminino.

Para o presente estudo interessa-nos apenas os alunos que frequentam aulas do Departamento de Instrução e Treino, onde estão incluídos os Grupo Disciplinar de Preparação e Treino Militar e o Grupo Disciplinar de Treino Físico.

### **6.1. População e Amostra – Alunos**

A determinação da amostra é sempre um problema com o qual o investigador se depara. Os alunos da Academia Militar, estão naturalmente organizados por anos de curso e dentro de cada um dos anos por cursos, existindo, como é natural, diferente número de alunos por curso, existindo em alguns casos um número muito reduzido de alunos.

Para a determinação da amostra pelo menos uma de duas estratégias podia ser seguida. A primeira inquirir todos os alunos dos cursos com poucos alunos e encontrar uma amostra representativa nos outros cursos, uma outra seria a de inquirir todos os alunos, ocupando um pouco mais do recurso tempo a lançar os dados.

---

<sup>94</sup> São alunos que vivem em regime de semi-internato. Frequentam as faculdades civis dos ramos da medicina respectiva.

<sup>95</sup> Os alunos do 5º e 6º ano de licenciatura frequentam o IST nos cursos respectivos. Vivem em regime de semi-internato.

Optou-se pela segunda fazendo coincidir praticamente a população com a amostra, faltando apenas os alunos que no momento de aplicação do instrumento não estavam no interior das instalações da AM por motivos pessoais ou organizacionais.

Neste caso apenas interessava inquirir os alunos do 1º ao 4º ano que são os quem frequentam actividades regulares no âmbito do Departamento de Instrução e Treino (DIT). Esta população regista-se em 483 alunos sendo 430 (89%) do sexo masculino e 53 (11%) do sexo feminino.

Para o presente estudo foram inquiridos 464 alunos, sendo 413 alunos do sexo masculino e 51 do sexo feminino, respectivamente 89% e 11% da população total.

**Quadro 1 - Variável - Sexo**

	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
<b>Masculino</b>	413	89,0
<b>Feminino</b>	51	11,0
<b>Total</b>	464	100,0

Quanto ao ano frequentado foram inquiridos 153 alunos do 1º ano, 125 do 2º ano, 93 do 3º ano e 93 do 4º ano, representando respectivamente 100% do 1º ano, 98,4% do 2º ano, 94,8% do 3º ano e 97,85 do 4º ano, representando 97,7% da população.

**Quadro 2 - Variável - ano de curso**

	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
<b>1º Ano</b>	153	33,0
<b>2º Ano</b>	125	26,9
<b>3º Ano</b>	93	20,0
<b>4º Ano</b>	93	20,0
<b>Total</b>	464	100,0

Quanto aos cursos frequentados foram inquiridos os alunos que se encontram indicados no quadro nº 3.



**Quadro 3 - Variável - Curso frequentado**

	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>Ex Armas</b>	67	14,4
<b>Ex Eng</b>	23	5,0
<b>Ex Adm</b>	35	7,5
<b>Ex Saude</b>	50	10,8
<b>GNR Armas</b>	35	7,5
<b>GNR Adm</b>	10	2,2
<b>GNR Saude</b>	11	2,4
<b>Inf</b>	74	15,7
<b>Art</b>	38	8,2
<b>Cav</b>	25	5,4
<b>Eng</b>	13	3,0
<b>Trsm</b>	9	1,9
<b>Mat</b>	11	2,4
<b>GNR Inf</b>	49	10,6
<b>GNR Cav</b>	14	3,0
<b>Total</b>	464	100,0

## 6.2. População / Amostra - Oficiais

A população dos oficiais a inquirir eram todos aqueles que prestaram ou prestam serviço no Departamento de Instrução e Treino nos últimos três anos, incluindo o ano lectivo de 2004/05. A população de oficiais a inquirir perfazia um total de 40 oficiais, tendo sido inquiridos 33 o que corresponde a 82,5% da população total.

Dos oficiais inquiridos 20 têm o posto de Tenente o que corresponde a 60,6% da amostra e 13 têm o posto de Capitão, correspondendo a 39,4% da amostra, sendo todos do sexo masculino.

**Quadro 4 - Variável - posto - Oficiais**

	<b>Frequência</b>	<b>Percentagens</b>
<b>Subalterno</b>	20	60,6
<b>Capitão</b>	13	39,4
<b>Total</b>	33	100,0

Os oficiais encontram-se divididos pelas armas de Exército Infantaria, Exército Artilharia, Exército Cavalaria, GNR Infantaria, GNR Cavalaria, sendo o mais numeroso a arma de Infantaria com 11 oficiais (33%) e onde as armas de Infantaria, Artilharia e Cavalaria representam a maioria (75,8%) e a menos numerosa é a arma de Transmissões com apenas um oficial.

**Quadro 5 – Oficiais – Cursos**

	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
<b>Infantaria</b>	11	33,3
<b>Artilharia</b>	7	21,2
<b>Cavalaria</b>	7	21,2
<b>Transmissões</b>	1	3,0
<b>GNR Inf</b>	5	15,2
<b>GNR Cav</b>	2	6,1
<b>Total</b>	33	100,0

Tanto com os alunos (97,6%) como com os oficiais (82,5%), estamos em presença de valores muito próximo dos 100% ou seja da população total. Desta forma podemos assumir que estamos a trabalhar não com uma amostra mas com toda a população, fazendo coincidir a população teórica com a população em estudo, o que prefigura que os valores a encontrar com o tratamento dos dados dizem respeito não a uma amostra mas sim à população total, pelo que estamos em presença não de critérios estatísticos para inferir para uma determinada população, mas estamos sim em presença de parâmetros dessa mesma população.

### **Capítulo 3. Material e Procedimentos**

A metodologia seguida quanto à recolha de dados, assenta na recolha de informação através de:

#### **1. Técnicas documentais**

Utilizando documentos escritos, Ordens de Serviço, Comunicações Internas, Estatuto e Regulamento da Academia Militar e Normas de Vida Interna dos Alunos da Academia Militar.

#### **2. Técnicas não documentais**

##### **2.1. Inquérito**

Para recolher as informações a tratar, no sentido de confirmar ou não as hipóteses, no sentido a responder à pergunta de partida utilizei o inquérito, com a finalidade de obter as informações através dos indicadores, de cada uma das dimensões atribuídas, para confirmar ou não as hipóteses.

O inquérito tem duas formas, a entrevista e o questionário, tendo sido privilegiado o questionário para a investigação.

##### **2.1.1. Questionário**

A utilização de um questionário pressupõe uma de duas possibilidades. A construção de um questionário que necessita de uma primeira aplicação, pré teste, para que possam ser feitas as correcções necessárias se as houver ou então a utilização de um questionário já validado.

Optei pela segunda possibilidade por ter encontrado durante a revisão da literatura um questionário que se adequava aos objectivos perseguidos, e atendendo a que as questões formuladas não são específicas do desporto, mas de qualquer uma actividade essencialmente prática, que é o caso em estudo, por isso entendi que este inquérito se adequava aos objectivos do trabalho.

O questionário utilizado foi a Escala de Liderança no Desporto (ELD) que é a Leadership Scale for Sports (LSS) que foi desenvolvida em duas fases por Chelladurai e

Saleh. Esta escala foi traduzida e validade por Serpa, Lacoste, Antunes, Pataco e Santos em 1988 (Pinto 1997).

Esta escala é uma síntese de vários modelos e toma como referência as características da situação, do líder e dos membros, apresentando três versões: 1 - Preferência, comportamento do líder preferido pelos atletas; 2 - Percepção, comportamento do líder percebido pelos atletas e 3 - Auto - Percepção, comportamento do líder auto - percebido pelo líder (Chelladurai 1993)

A Escala de Liderança é composta por 40 questões que se distribuem por cinco dimensões do comportamento do líder: (1) treino e instrução, (2) suporte social e feedback positivo, (3) reforço, (4) comportamento democrático e (5) comportamento autocrático. As três primeiras relacionam-se como o comportamento de interacção do líder e as duas últimas estão relacionadas com o seu estilo de decisão.

Apresentam-se no quadro seguinte as definições das cinco dimensões segundo Chelladurai.

**Tabela 8 – Dimensões de Liderança - Chelladurai**

DIMENSÕES	DESCRIÇÃO	Itens
TREINO e INSTRUÇÃO (13 Itens)	Comportamentos com vista à melhoria da prestação dos alunos através da incidência em treinos exigentes, instruindo os alunos nas técnicas e táticas das actividades, clarificando a relação entre os membros, estruturando e coordenando as suas actividades.	1, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29, 32, 35, 38
COMPORTAMENTO DEMOCRÁTICO (9 Itens)	Comportamento que favorece a participação dos atletas nas decisões relativas aos objectivos do grupo, aos métodos de trabalho e às táticas e estratégias das actividades.	2, 9, 15, 18, 21, 24, 30, 33, 39
COMPORTAMENTO AUTOCRÁTICO (5 Itens)	Comportamento que preconiza a independência das tomadas de decisão e vinca a sua autoridade formal.	6, 12, 27, 34, 40
SUORTE SOCIAL (8 Itens)	Comportamento que se caracteriza pelo interesse acerca dos alunos e do seu bem estar, que procura um bom ambiente de grupo e tenta um bom relacionamento pessoal com os alunos.	3, 7, 13, 19, 22, 25, 31, 36
REFORÇO POSITIVO (5 Itens)	Comportamento que incentiva os alunos, reconhecendo e recompensando os bons desempenhos.	4, 10, 16, 28, 37

O valor a atribuir a cada dimensão obtêm-se pela média aritmética dos itens que correspondem a cada uma das dimensões.

Foram aplicadas as três versões da escala e procedeu-se também à aplicação da mesma escala aos oficiais no sentido de se perceber quais são os comportamentos do líder por eles preferidos.

No original a Escala de Liderança tem cinco respostas possíveis, numa escala tipo Likert, em cada item, onde 1 corresponde à menor frequência e cinco à maior frequência dos comportamentos assinalados, no entanto foi utilizada uma escala de quatro pontos, em todas as escalas, no sentido de evitar a tendência central e de comprometer os respondentes relativamente a cada uma das questões.

Foi utilizada a «administração directa», pois foram os inquiridos que preencheram o questionário, sendo para o efeito utilizadas questões fechadas onde serão dadas já as possibilidades de resposta aos inquiridos, tendo eles apenas que escolher uma.

Para o questionário de frequência de comportamentos foi utilizada a seguinte escala

- 1 - Sempre (S)
- 2 - Frequentemente (F)
- 3 - Ocasionalmente (O)
- 4 - Nunca (N)

Para o questionário de importância dos comportamentos foi utilizada a seguinte escala.

- 1 - Muito Importante (MI)
- 2 - Algo Importante (AI)
- 3 - Pouco Importante (PI)
- 4 - Nada Importante (NI)

### **3. Procedimentos**

Em seguida descreve-se o processo de recolha de dados e as técnicas estatísticas utilizadas, para tratamento de dados.

#### **3.1. Recolha de dados.**

O momento escolhido para a aplicação dos questionários foi no mês de Junho (final do período lectivo), permitindo assim que tanto os alunos do 1º Ano assim como os oficiais colocados na Academia no ano lectivo 2004/05 tivessem tempo suficiente para poder responder ao questionário com maior e melhor propriedade, pelo facto de trabalharem juntos há cerca de 9 meses.

Aos oficiais foram aplicados dois questionários (Escala de Liderança):

- Escala de preferência de comportamentos (o que devem fazer enquanto instrutores).
- Escala de comportamentos autopercepcionados (o que fazem enquanto instrutores).

A aplicação dos questionários aos oficiais foi feita individualmente, após explicação do objectivo do estudo, do que constavam os questionários, informados de que era anónimo e que a sua participação era voluntária, sendo aplicado primeiro a escala de percepção de comportamentos e em seguida a escala de graus de importância. Todos os oficiais contactados preencheram os dois questionários.

Aos alunos foram também aplicados dois questionários (Escala de Liderança):

- Escala de preferência de comportamentos pelos oficiais (o que devem fazer os oficiais enquanto instrutores).
- Escala de comportamentos percebidos pelos alunos (o que fazem os oficiais enquanto instrutores).

A aplicação dos questionários aos alunos foi feita em sala, após coordenação da utilização do tempo com a cadeia de comando dos respectivos anos de curso.

Foi explicado aos alunos qual o objectivo do trabalho em que consistiam as Escalas de Liderança e a forma de as preencher, sendo aplicado primeiro a escala de percepção de comportamentos e em seguida a escala de graus de importância. Os alunos foram informados que o questionário era anónimo e que era voluntária a sua participação, verificando-se que todos os alunos presentes preencheram o questionário.

### **3.2. Instrumentos estatísticos utilizados**

Feita a recolha dos questionários, procedeu-se ao seu registo e tratamento estatístico, tendo sido utilizados para o efeito os seguintes programas:

- Excel
- SPSS 12

### **3.3. Técnicas Estatísticas**

Foi utilizada a estatística descritiva, consubstanciada na distribuição de frequências para todas as variáveis observadas, sendo também calculadas a moda e mediana para as variáveis ordinais em estudo, assim como percentagens, permitindo assim caracterizar as variáveis estudadas.

*A profissão militar é um completo estilo de vida (...) marcado essencialmente pelo espírito de missão, código de ética e mecanismos de decisão. Morris Janowitz*

Capítulo 4. Apresentação de resultados

Atendendo aos objectivos da investigação e às hipóteses colocadas, os resultados foram analisados e serão apresentados pela ordem com que foram apresentados anteriormente.

Embora a escala já tenha sido utilizada e validada para a população portuguesa, não significa que contenha adequada fiabilidade ou consistência interna para o contexto estudado, pelo que se entendeu verificar da sua consistência interna. Para esse efeito procedeu-se ao cálculo do *Alpha de Cronbach*. Os resultados recolhidos são os que se apresentam no quadro seguinte.

Quadro 6 – Dimensões Preferência e Percepção – Alunos e Oficiais

Dimensões	Alunos		Oficiais	
	Preferência	Percepção	Auto-Percepção	Preferência
Treino Instrução (13 itens)	.797	.819	.619	.765
Suporte Social (8 itens)	.703	.757	.54	.626
Reforço (5 itens)	.781	.774	.628	.771
Democrático (9 itens)	.776	.758	.865	.84
Autocrático (5 itens)	.0243	.174	.141	.396

Os valores encontrados para a dimensão autocrático, nas quatro versões assim como para o suporte social na auto-percepção, são baixos (< .60), pelo que os resultados relacionados com estas dimensões devem ser atendidos com alguma precaução.



## 1. Resultados relativos aos Oficiais

### 1.1. Quanto ao grau de importância das dimensões de liderança.

Após a análise dos resultados e quanto ao grau de importância que os Oficiais atribuem aos comportamentos de liderança, percebe-se como mais importante um comportamento de Reforço Positivo seguido do factor Treino e Instrução, sendo o menos importante o Comportamento Autocrático. A média, a moda e o desvio padrão das dimensões observadas podem ser observadas no quadro abaixo.

**Quadro 7 - Média, Moda e Desvio Padrão das dimensões da escala de Liderança**

		Treino e Treino	Comportamento Democrático	Comportamento Autocrático	Suporte Social	Reforço Positivo
N	Valid	33	33	33	33	33
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		1,64	2,52	2,82	2,55	1,48
Std. Error of Mean		,085	,116	,081	,088	,098
Median		2,00	2,00	3,00	3,00	1,00
Mode		2	2	3	3	1
Std. Deviation		,489	,667	,465	,506	,566
Sum		54	83	93	84	49
Percentiles	25	1,00	2,00	3,00	2,00	1,00
	50	2,00	2,00	3,00	3,00	1,00
	75	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00

A ordem pela qual os comportamentos de liderança foram preferidos foi:

1- Reforço Positivo, 2- Treino e Instrução, 3 - Comportamento Democrático, 4 - Suporte Social, e 5 - Comportamento Autocrático.

Este escalonamento parece indicar que os oficiais preferem uma relação com os alunos mais centrada nos objectivos a atingir, voltados para a tarefa (missão), ao mesmo tempo que preferem um estilo de decisão participativo por parte dos alunos, descurando

no entanto o suporte social o que de alguma forma está relacionado com o bem-estar dos alunos.

Quanto ao posto esta tendência é mantida nos oficiais com o posto de tenente, atribuindo no entanto igual importância ao comportamento autocrático e suporte social, enquanto que os capitães dão mais importância a uma interacção baseada no treino e instrução associada ao reforço positivo dando também importância ao suporte social. Em ambos os casos o comportamento autocrático é o menos preferido.

**Quadro 8 - Média, e Desvio Padrão das dimensões de Liderança – Oficiais/Preferências**

Posto		Treino e Instrução	Comportamento Democrático	Comportamento Autocrático	Suporte Social	Reforço Positivo
Subalterno	Mean	1,75	2,45	2,70	2,70	1,50
	N	20	20	20	20	20
	Std. Deviation	,444	,605	,470	,470	,513
Capitão	Mean	1,46	2,62	3,00	2,31	1,46
	N	13	13	13	13	13
	Std. Deviation	,519	,768	,408	,480	,660
Total	Mean	1,64	2,52	2,82	2,55	1,48
	N	33	33	33	33	33
	Std. Deviation	,489	,667	,465	,506	,566

Relativamente ao curso na maioria dos casos não se registam alterações significativas às preferências indicadas, no entanto comparando os oficiais do Exército com os da GNR, os da GNR mantêm as preferências trocando apenas o comportamento autocrático com o suporte social, já os do exército mantêm as duas primeiras dimensões alterando a sequência das outras três pela seguinte ordem, suporte social, comportamento democrático e por fim o comportamento autocrático.

#### 1.1.1. Treino e Instrução

Os Oficiais relativamente ao treino e instrução referem como muito importante 36,4% e os restantes 63,6% indicam-no como algo importante. Dos tenentes apenas 33%

indicam que é Muito importante enquanto que os Capitães praticamente se dividem entre Muito importante e Algo importante.

#### **1.1.2. Suporte Social**

Quanto ao Suporte Social, os oficiais, encontram-se praticamente divididos entre Algo Importante (45,5%) e Pouco Importante (54,5%). Embora seja de referir que contribuem significativamente para o valor de Algo Importante os Capitães (69%). Esta dimensão não foi referida por nenhum dos respondentes (Oficiais) como Muito Importante ou Nada Importante.

#### **1.1.3. Reforço Positivo**

Os Oficiais relativamente à Dimensão Reforço apresentam como Muito Importante (54,5%) e Algo Importante (42,4%). Os oficiais subalternos encontram-se divididos nestas duas dimensões enquanto que nos capitães 61% entendem como sendo Muito importante, no entanto um Capitão refere como sendo Pouco Importante a dimensão Reforço.

#### **1.1.4. Comportamento Democrático**

Quanto ao comportamento democrático referem como Algo importante 57,6% e 33,3% indicam-no como pouco importante. Não existiram referências a muito importante e 3 oficiais (9,1%) (1 Tenente e 2 Capitães) indicam como nada importante.

#### **1.1.5. Comportamento Autocrático**

Os Oficiais relativamente ao comportamento autocrático referem-no como Algo Importante 21,2%, no entanto a maior parte (75,8%) referem ser Pouco Importante e apenas 1 Capitão refere como nada importante.

**1.2. Quanto à auto percepção (frequência) das dimensões de liderança.**

Após a análise dos resultados quanto à frequência dos comportamentos de liderança, que os Oficiais atribuem a si próprios, percebe-se como mais frequente a preocupação com o Treino e Instrução a par do Reforço Positivo, sendo o menos frequente o Comportamento Democrático. A média, a moda e o desvio padrão das dimensões observadas podem ser observadas no quadro abaixo.

**Quadro 9 - Média, Moda e Desvio Padrão das dimensões de Liderança -  
Oficiais/Percepcionadas**

		Treino e Instrução	Comportamento Democratico	Comportamento Autocratico	Suporte Social	Reforço Positivo
N	Valid	33	33	33	33	33
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		1,73	3,00	2,48	2,82	1,73
Std. Error of Mean		,079	,107	,088	,068	,079
Median		2,00	3,00	2,00	3,00	2,00
Mode		2	3	2	3	2
Std. Deviation		,452	,612	,508	,392	,452
Minimum		1	1	2	2	1
Maximum		2	4	3	3	2
Percentiles	25	1,00	3,00	2,00	3,00	1,00
	50	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00
	75	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00

A frequência pela qual os comportamentos de liderança são autopercepcionados é:

1- Treino e Instrução e Reforço Positivo, 3- Comportamento Autocrático, 4 - Suporte Social, e 5 - Comportamento Democrático.

Este escalonamento parece indicar que os oficiais praticam uma relação com os alunos mais centrada nos objectivos a atingir, voltados para a tarefa, ao mesmo tempo que desenvolvem um estilo de decisão não participativo por parte dos alunos, descurando o suporte social.

Quanto ao posto esta verifica-se que existe uma troca entre o treino e instrução com o reforço positivo por parte dos tenentes, em ambos os casos o comportamento democrático é o que é percebido como ocorrendo apenas ocasionalmente.

**Quadro 10 – Média e Desvio Padrão das dimensões de Liderança – Oficiais/Postos**

Posto		Treino e Instrução	Comportamento Democrático	Comportamento Autocrático	Suporte Social	Reforço Positivo
Subalterno	Mean	1,70	3,00	2,60	2,85	1,85
	N	20	20	20	20	20
	Std.					
	Deviation	,470	,459	,503	,366	,366
Capitão	Mean	1,77	3,00	2,31	2,77	1,54
	N	13	13	13	13	13
	Std.					
	Deviation	,439	,816	,480	,439	,519
Total	Mean	1,73	3,00	2,48	2,82	1,73
	N	33	33	33	33	33
	Std.					
	Deviation	,452	,612	,508	,392	,452

### 1.2.1. Treino e Instrução

Os Oficiais relativamente à Dimensão Treino e Instrução apresentam-na como sendo uma preocupação Sempre 27,3% dos Oficiais enquanto os restantes 72,7% a apresentam como sendo Frequente. Existe uma partição semelhante quanto a esta dimensão e quanto ao tipo de oficial. Tanto os oficiais subalternos como os capitães (30%) indicam ter Sempre este tipo de comportamento, os restantes 60% indicam-no como frequente.

### 1.2.2. Suporte Social

A dimensão Suporte Social não é referida nas opções Sempre e Nunca, sendo o seu valor mais significativo 81,8%, Ocasionalmente por 17 Tenentes e 10 Capitães.

### **1.2.3. Reforço Positivo**

A dimensão reforço positiva apresenta-se dividida por duas opções, Sempre com 27,3% (3 Tenentes e 6 Capitães) e Frequentemente com 72,7%. Os Capitães nesta dimensão apresentam-se praticamente divididos, 6 têm sempre este comportamento enquanto 7 apenas o adoptam frequentemente.

### **1.2.4. Comportamento Democrático**

Quanto à dimensão Comportamento Democrático apenas 1% (1 capitão) a indica como Sempre, Frequentemente ocorre 9,1% (2 tenentes e 1 capitão) e a grande maioria (72,7%) indica que apenas Ocasionalmente toma este tipo de comportamento. De referir que 15,2% (2 Tenentes e 3 Capitães) nunca adoptam um comportamento democrático.

### **1.2.5. Comportamento Autocrático**

A dimensão Comportamento Autocrático apresenta-se bipartida por Frequentemente 51,5% (8 Tenentes e 9 Capitães) e por Ocasionalmente 48,5% (12 Tenentes e 4 capitães). Percebe-se que de entre os oficiais, são os Capitães (69%) que adoptam mais frequentemente este comportamento. Este comportamento não foi referido como Sempre ou Nunca.

2. Resultados relativos aos Alunos

2.1. Quanto ao grau de importância das dimensões de liderança.

Após a análise dos resultados quanto ao grau de importância que os alunos atribuem aos comportamentos de liderança, percebe-se como mais importante o comportamento relacionado com o Treino e Instrução seguido da dimensão Reforço, sendo o menos importante o Comportamento Autocrático. A média, a moda e o desvio padrão das dimensões observadas podem ser observadas no quadro abaixo.

Quadro 11 - Média, Moda e Desvio Padrão das dimensões de Liderança - Alunos

		Treino e Instrução	Comportamento Democrático	Comportamento Autocrático	Suporte Social	Reforço Positivo
N	Valid	464	464	464	464	464
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		1,50	2,28	2,74	2,40	1,66
Std. Error of Mean		,025	,026	,022	,026	,029
Median		1,00	2,00	3,00	2,00	2,00
Mode		1	2	3	2	2
Std. Deviation		,530	,553	,484	,557	,618
Percentiles	25	1,00	2,00	2,00	2,00	1,00
	50	1,00	2,00	3,00	2,00	2,00
	75	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00

A ordem pela qual os comportamentos de liderança foram preferidos foi:

1- Treino e Instrução, 2 - Reforço, 3- Comportamento Democrático, 4 - Suporte Social, e 5 - Comportamento Autocrático.

Quanto ao género não existe diferença entre as preferências dos alunos, mantendo-se a ordem indicada para todos os alunos.

### 1.5. Reforço Positivo

Os Oficiais relativamente a esta dimensão entendem-na como Muito Importante (54,5%) e Algo Importante (42,4%). Os oficiais subalternos encontram-se divididos nestas duas dimensões enquanto que nos capitães a sua maioria (61%) a entendem como sendo Muito importante.

Considerando a amostra total dos alunos, verifica-se que esta dimensão é referida como Muito Importante por 42% dos alunos e por 50,6% como Algo Importante, verificando-se que 92,7% dos alunos a entendem como Muito ou Algo Importante, no entanto invertem as preferências relativamente à preferência dos oficiais.

Em função da variável género, não se verificam grandes diferenças na preferência, dado que responderam maioritariamente a esta dimensão como Algo Importante 50,8% e 49%, os alunos do sexo masculino e do sexo feminino respectivamente e como Muito Importante responderam 41,8% dos alunos do sexo masculino e 43,1% do sexo feminino.

Respondem, em função da variável Ano Escolar, como sendo Algo Importante a maioria dos anos com excepção do 4º ano cuja preferência é Muito Importante. A análise por cursos permite perceber que os alunos dos diversos cursos indicam preferencialmente esta dimensão como Algo Importante, excepto os cursos de Exército Engenharias (56,5%), GNR Administração (40%), GNR Saúde (54,5%), Artilharia (55,2) e GNR Cavalaria (64,2%) como Muito Importante.

### 1.6. Discussão

Pode assumir-se que as preferências, ou o grau de importância, dos alunos é semelhante à dos oficiais, atribuindo no entanto os alunos mais importância às diversas dimensões. A sequência da importância das dimensões nos oficiais e nos alunos é a que se indica na tabela seguinte.

**Tabela 9 – Dimensões preferidas – Oficiais e Alunos**

Oficiais		Alunos
Reforço Positivo	1º	Treino e Instrução
Treino e Instrução	2º	Reforço Positivo
Comportamento Democrático	3º	Comportamento Democrático
Suporte Social	4º	Suporte Social
Comportamento Autocrático	5º	Comportamento Autocrático



**Quadro 12 - Média e Desvio Padrão das dimensões de Liderança -  
Alunos/Preferências/sexo**

Sexo		Treino e Instrução	Comportamento Democrático	Comportamento autocrático	Suporte Social	Reforço Positivo
Masculino	Mean	1,48	2,27	2,74	2,38	1,65
	N	413	413	413	413	413
	Std.	,519	,551	,493	,552	,610
	Deviation					
Feminino	Mean	1,65	2,37	2,80	2,59	1,67
	N	51	51	51	51	51
	Std.	,594	,564	,401	,572	,683
	Deviation					
Total	Mean	1,50	2,28	2,74	2,40	1,66
	N	464	464	464	464	464
	Std.	,530	,553	,484	,557	,618
	Deviation					

Relativamente ao ano de curso frequentado o 1º , 2º e 3º anos indicam as mesmas preferências, no entanto o 4º ano coloca em primeiro lugar o reforço positivo seguido do treino e instrução. Quanto ao curso frequentado todos os cursos indicam a mesma sequência de importância de comportamentos, com excepção dos cursos de Exército Armas, GNR Armas e Transmissões que dão mais importância ao suporte social do que ao comportamento democrático e os cursos de GNR Saúde e GNR Cavalaria invertem as primeiras preferências aparecendo primeiro o reforço positivo logo seguido do treino e instrução.

**Quadro 13 - Média e Desvio Padrão das dimensões de Liderança -  
Alunos/Preferências/Posto**

Posto		Treino e Instrução	Comportamento Democrático	Comportamento Autocrático	Suporte Social	Reforço Positivo
1º Ano	Mean	1,32	2,41	2,71	2,46	1,68
	N	153	153	153	153	153
	Std.					
	Deviation	,482	,543	,468	,574	,645
2º Ano	Mean	1,64	2,26	2,71	2,40	1,73
	N	125	125	125	125	125
	Std.					
	Deviation	,514	,522	,489	,554	,601
3º Ano	Mean	1,49	2,23	2,81	2,39	1,61
	N	93	93	93	93	93
	Std.					
	Deviation	,544	,554	,472	,532	,590
4º Ano	Mean	1,61	2,16	2,77	2,32	1,56
	N	93	93	93	93	93
	Std.					
	Deviation	,532	,577	,513	,555	,616
Total	Mean	1,50	2,28	2,74	2,40	1,66
	N	464	464	464	464	464
	Std.					
	Deviation	,530	,553	,484	,557	,618

### 2.1.1. Treino e Instrução

Considerando a amostra total dos alunos, verifica-se que a dimensão Treino e Instrução é referida como Muito Importante por 51,5% dos alunos e 47% como Algo Importante, sendo apenas de 1,5% (7 alunos) a referi-la como Pouco Importante.

Função da variável género dos alunos constata-se que responderam como Muito Importante 91% (218 alunos) são do sexo masculino e 9% (21 alunas) são do sexo feminino, representando respectivamente 51% e 39% da totalidade dos alunos desse sexo.

Respondem, em função da variável Ano Escolar, como sendo Muito Importante esta dimensão os alunos do 1º ano (69%) e os alunos do 3º ano (53%), enquanto que os do 2º e 4º ano respondem maioritariamente como sendo Algo Importante, respectivamente 61% e 57%.

A análise por cursos permite perceber que os alunos dos cursos Exército Armas, Exército Engenharias, GNR Armas (todos do 1º ano), Exército Administração, Artilharia e GNR Infantaria respondem em maior percentagem como sendo Muito Importante esta dimensão, já os alunos dos cursos Exército Saúde, GNR Administração, GNR Saúde, Infantaria, Cavalaria, Engenharia, Engenharia de Transmissões, Engenharia de Material, maioritariamente, em percentagens diferentes, indicam esta dimensão como Algo Importante. O curso GNR Cavalaria reparte equitativamente respostas por Muito e Algo Importante. Apenas 7 alunos (1,5%), 1 de Infantaria, 1 GNR Saúde, 1 Exército Cavalaria, 1 GNR Infantaria e 3 Exército Saúde indicam como sendo Pouco Importante esta dimensão, destes alunos 4 são do sexo masculino e 3 do sexo feminino e repartidos da mesma forma pelos quatro anos (1º ano 1 aluno).

### 2.1.2. Suporte Social

Considerando a amostra total dos alunos, verifica-se que a dimensão Suporte Social é referida como Muito Importante apenas por 1,9% dos alunos (9), 57,3% como Algo Importante e 39,2% como Pouco Importante, existindo 1,5% (7 alunos) a referi-la como Nada Importante, Registrando-se que 96,5% dos alunos a referem como sendo Algo ou Pouco Importante.

Em função da variável género dos alunos constata-se que responderam como Muito Importante apenas alunos do sexo masculino 1,9% (9 alunos), representando 0,2% da totalidade dos alunos desse sexo. Enquanto que a maioria 58,8% referem como Algo Importante o suporte social. Os restantes alunos dividem as suas preferências por 37,7% como pouco importante e 1,2% (5 alunos) como Nada Importante. Não existem alunas a responderem como muito Importante esta dimensão, repartindo as suas respostas por Algo Importante 45%, e a maioria 50,9% como Pouco Importante. Duas alunas referem esta dimensão como sendo Nada Importante.

Respondem, em função da variável Ano Escolar, como sendo Algo Importante a maioria (57,3%) dos alunos e como Pouco Importante 39,2%. O comportamento dos anos



escolares é semelhante no sentido em que em todos a maioria dos alunos indica esta dimensão como Algo Importante. O 1º ano com 51,6%, o 2º ano com 53,6%, o 3º ano com 63,4% e o 4º ano com 65,5%, registando-se que a atribuição de importância a esta dimensão evolui positivamente com o ano escolar.

A análise por cursos permite perceber que os alunos dos cursos diversos cursos indicam preferencialmente esta dimensão como Algo Importante 57,3% como Algo Importante 39,2%. Percebe-se ainda que nos cursos de Exército Administração, GNR Administração (51,4%), GNR Saúde (60%), Engenharia Militar (50%) e Engenharia de Material (63,6%), a maioria dos alunos indica como Pouco Importante esta dimensão.

Referem-na ainda como Nada Importante 1,5 % (7 alunos) distribuídos pelos cursos de GNR Armas, Exército Cavalaria, GNR Saúde e Infantaria, 1 aluno cada e o curso Exército Saúde 3 alunos.

### **2.1.3. Reforço Positivo**

Considerando a amostra total dos alunos, verifica-se que a dimensão Reforço é referida como Muito Importante por 42% dos alunos, 50,6% como Algo Importante e 7,1%% como Pouco Importante, existindo apenas um aluno do sexo feminino e do curso Exército saúde que a indica como Nada Importante, verificando-se que 92,7% dos alunos a entendem como Muito ou algo Importante.

Em função da variável género dos alunos constata-se que responderam maioritariamente a esta dimensão como Algo Importante com valores de 50,8% e 49% são do sexo masculino e do sexo feminino respectivamente. Como Muito Importante responderam 41,8% dos alunos do sexo masculino e 43,1% do sexo feminino.

Respondem, em função da variável Ano Escolar, como sendo Algo Importante a maioria dos anos com excepção do 4º ano cuja preferência é Muito Importante. O comportamento (Algo Importante) dos anos escolares, nesta dimensão é o 1º ano com 48,3%, o 2º ano com 56,8%, o 3º ano com 53,7% e o 4º ano com 43%.

A análise por cursos permite perceber que os alunos dos diversos cursos indicam preferencialmente esta dimensão como Algo Importante, excepto os cursos de Exército Engenharias (56,5%), GNR Administração (40%), GNR Saúde (54,5%), Artilharia (55,2) e GNR Cavalaria (64,2%) como Muito Importante.

#### **2.1.4. Comportamento Democrático**

Considerando a amostra total dos alunos, verifica-se que a dimensão Comportamento Democrático é referida como Muito Importante apenas por 3,4% dos alunos, 66,8% como Algo Importante e 28%% Pouco Importante, existindo 1,7% (8 alunos) a referi-la como Nada Importante, Registrando-se que 70,3% dos alunos a referem como sendo Muito ou algo Importante.

Em função da variável género dos alunos constata-se que responderam como Muito Importante apenas alunos do sexo masculino 3,4% (16 alunos), representando 3,9% da totalidade dos alunos desse sexo. Enquanto que a maioria 66,8% referem um comportamento democrático Algo Importante e 27,8% como sendo Pouco Importante. As alunas indicam maioritariamente (66,6%) o comportamento como Algo Importante e 29,4% como Pouco Importante.

Respondem, em função da variável Ano Escolar, como sendo Muito Importante esta dimensão os alunos do 1º ano (2), 2º ano (4), 3º ano (4) e do 4º ano (6), enquanto que respondem maioritariamente (66,8%) como sendo Algo Importante, respectivamente 74,1% o 4º ano, 70,9% o 3º ano, 68,8% o 2º ano e 58,1% o 1º ano, registando-se um aumento da importância desta dimensão em função do ano que se frequenta.

A análise por cursos permite perceber que os alunos independentemente do curso indicam esta dimensão como Algo importante 66,8% e como Pouco Importante 28%, referem-na ainda como Nada Importante 1,7 % (8 alunos) distribuídos pelos cursos de Exército Armas, Exército Saúde, GNR Armas, GNR Saúde, Exército Cavalaria e GNR Infantaria, um aluno cada e Exército Infantaria 2 alunos.

#### **2.1.5. Comportamento Autocrático**

Considerando a amostra total dos alunos, verifica-se que a dimensão Comportamento Autocrático é referida como Muito Importante apenas por 0,4% dos alunos (2), 26,5% como Algo Importante e 71,3%% como Pouco Importante, existindo 1,7% (8 alunos) a referi-la como Nada Importante, Registrando-se que 73% dos alunos a referem como sendo Pouco ou Nada Importante.

Em função da variável género dos alunos constata-se que responderam como Muito Importante apenas alunos do sexo masculino 0,4% (2 alunos), representando 3,9% da

totalidade dos alunos desse sexo. Enquanto que a maioria 70,2% referem como Pouco Importante o comportamento autocrático. As alunas repartem as suas respostas por Algo Importante 19,6% enquanto que as restantes 80,4% a referem como sendo Pouco Importante.

Respondem, em função da variável Ano Escolar, como sendo Muito Importante esta dimensão 2 alunos do 2º ano, sendo 1 do do curso de Exército Saúde e o outro da GNR saúde. A grande maioria dos alunos independentemente do ano referem esta dimensão como Pouco importante, no 1º ano 69,9%, 2º ano 72,8%, 3º ano 74,1% e do 4º ano 68,8%, registando-se praticamente uma evolução negativa, diminuição, da importância desta dimensão em função do ano que se frequenta.

A análise por cursos permite perceber que os alunos independentemente do curso indicam preferencialmente esta dimensão como Pouco Importante 71,3%% e como Algo Importante 26,5%, referem-na ainda como Nada Importante 1,7 % (8 alunos) distribuídos pelos cursos de, Exército Saúde, GNR Armas, Exército Cavalaria e GNR Cavalaria, 1 aluno cada e GNR Administração e GNR Infantaria 2 alunos cada.

**2.2. Quanto à percepção (frequência) das dimensões de liderança.**

Após a análise dos resultados quanto à percepção que os alunos têm dos comportamentos de liderança dos oficiais, percebe-se como mais utilizado o comportamento relacionado com o Treino e Instrução seguido da dimensão Comportamento Autocrático, sendo o menos frequente o Suporte Social logo seguido do Comportamento Democrático. A média, a moda e o desvio padrão das dimensões observadas podem ser observadas nos quadros abaixo.

**Quadro 14 - Média, Moda e Desvio Padrão das dimensões da escala de Liderança - Alunos/Percepcionados**

		Treino e Instrução	Comportament o Democrático	Comportamen to Autocrático	Suporte Social	Reforço Positivo
N	Valid	464	464	464	464	464
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		2,34	3,12	2,38	3,19	2,67
Std. Error of Mean		,025	,022	,025	,026	,028
Median		2,00	3,00	2,00	3,00	3,00
Mode		2	3	2	3	3
Std. Deviation		,544	,477	,529	,550	,606
Percentiles	25	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00
	50	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00
	75	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00

A ordem pela qual os comportamentos de liderança foram percepcionados pelos alunos nos oficiais foi:

1- Treino e Instrução, 2 - Comportamento Autocrático, 3 - Reforço Positivo, 4 - Comportamento Democrático, 5 - Suporte Social.

Existem diferentes percepções quanto ao género. Os alunos do sexo masculino mantêm a percepção e apresentam a mesma sequência de comportamentos, já as alunas indicam o comportamento autocrático em primeiro lugar seguido depois pelo treino e instrução.

**Quadro 15 - Média, Moda e Desvio Padrão das dimensões da escala de Liderança - Alunos/Percepcionados/Sexo**

Sexo		Treino e Instrução	Comportamento Democrático	Comportamento Autocrático	Suporte Social	Reforço Positivo
Masculino	Mean	2,33	3,10	2,37	3,17	2,66
	N	413	413	413	413	413
	Std. Deviation	,547	,470	,527	,550	,608
Feminino	Mean	2,47	3,29	2,45	3,35	2,76
	N	51	51	51	51	51
	Std. Deviation	,504	,502	,541	,522	,586
Total	Mean	2,34	3,12	2,38	3,19	2,67
	N	464	464	464	464	464
	Std. Deviation	,544	,477	,529	,550	,606

Quanto ao ano de curso que frequentam a posição dos alunos relativamente aos comportamentos percebidos indicam que não existe igual apreciação entre os cursos. Quanto à interrelação com os alunos o 1º e o 3º anos percebem uma relação assente no treino e instrução seguida do reforço positivo, quanto ao estilo de decisão ambos indicam o estilo autocrático em primeiro lugar, sendo mesmo no 3º ano a dimensão com média mais baixa, situação que se repete no 2º e 4º ano.

Quanto ao curso frequentado a análise dos dados permite-nos verificar que não existe uma constante, permitindo-nos associar vários cursos. Os cursos de Infantaria, Artilharia, Cavalaria e Engenharia Militar, cerca de 40% dos alunos percebem os comportamentos autocráticos como o primeiro logo seguido da preocupação com a instrução e treino, sendo referenciado o comportamento democrático e o suporte social em últimos.



**Quadro 16 - Média, Moda e Desvio Padrão das dimensões da escala de Liderança – Alunos/Percepcionados/Anos de Curso**

Posto		Treino e Instrução	Comportamento Democrático	Comportamento Autocrático	Suporte Social	Reforço Positivo
1º Ano	Mean	2,09	3,14	2,45	3,01	2,49
	N	153	153	153	153	153
	Std. Deviation	,491	,492	,561	,525	,660
2º Ano	Mean	2,47	3,17	2,35	3,30	2,84
	N	125	125	125	125	125
	Std. Deviation	,532	,488	,480	,542	,559
3º Ano	Mean	2,38	3,06	2,38	3,24	2,68
	N	93	93	93	93	93
	Std. Deviation	,487	,485	,509	,559	,514
4º Ano	Mean	2,56	3,08	2,31	3,29	2,75
	N	93	93	93	93	93
	Std. Deviation	,541	,423	,551	,523	,583
Total	Mean	2,34	3,12	2,38	3,19	2,67
	N	464	464	464	464	464
	Std. Deviation	,544	,477	,529	,550	,606

### 2.2.1. Treino e Instrução

Considerando a amostra total dos alunos, verifica-se que a dimensão Treino e Instrução é referida como Sempre por 3,2% dos alunos, 59,3% como Frequentemente e 37,3% como Ocasionalmente, existindo apenas um aluno do sexo masculino e do curso Exército Saúde do 4º ano que a indica como Nunca ter ocorrido, verificando-se que 62,5% dos alunos a percebem como ocorrendo Sempre ou Frequentemente.

Em função da variável género dos alunos constata-se que responderam maioritariamente a esta dimensão como Frequentemente com valores de 60% e 59% são do sexo masculino e feminino respectivamente. Tendo referenciado como Ocasionalmente

responderam 36% dos alunos do sexo masculino e 45,2% do sexo feminino. Sendo este comportamento referenciado como Sempre, ocorreu apenas com alunos do sexo masculino 3,6% (15 alunos).

Respondem, em função da variável Ano Escolar, como sendo um comportamento Frequente a maioria dos anos com exceção do 4º ano cuja percepção é de esta ocorrer Ocasionalmente (54,8%). A dimensão Treino e Instrução percebida pelos diversos anos escolares como ocorrendo Frequentemente com o 1º ano com 75,1%, o 2º ano com 50%, o 3º ano com 62,3% e o 4º ano com 43%.

A análise por cursos permite perceber que os alunos dos diversos cursos percebem a ocorrência desta dimensão como Frequentemente, excepto os cursos de GNR Saúde (45,4%), Infantaria (43,2), Artilharia (50), Cavalaria (44%) e Engenharia Militar (46%), os seus complementares correspondem à percepção de ocorrência do comportamento de forma Ocasional.

### **2.2.2. Suporte Social**

Considerando a amostra total dos alunos, verifica-se que a dimensão Suporte Social é referida por 0,4% dos alunos como sendo um comportamento que ocorre Sempre por parte dos oficiais. Esta dimensão é referida como Frequente por 6%% dos alunos e Ocasionalmente por 67,5%%. Verifica-se que 26,1% dos alunos a percebem como nunca ocorrendo.

A maioria dos alunos (94,6%) percebe este comportamento de Suporte Social como não ocorrendo ou ocorrendo Ocasionalmente.

Em função da variável género dos alunos constata-se que responderam maioritariamente a esta dimensão como Ocasionalmente (68,2%) do sexo masculino enquanto que as alunas se encontram respondem (60,7%). Apenas 2 alunos do sexo masculino a indicam como ocorrendo sempre.

Avaliando a variável Ano Escolar, todos os cursos respondem maioritariamente, como sendo um comportamento Ocasional.

### **2.2.3. Reforço Positivo**

Considerando a amostra total dos alunos, verifica-se que a dimensão reforço Positivo é referida por 2,4% dos alunos como sendo um comportamento que ocorre Sempre por parte dos oficiais. Esta dimensão é referida como Frequente por 32,8% dos alunos e Ocasionalmente por 59,9%, apenas 5% dos alunos a percebem como nunca ocorrendo.

A maioria dos alunos (64,9%) percepção este comportamento de Reforço Positivo como Nunca ocorrendo ou ocorrendo Ocasionalmente.

Em função da variável género dos alunos constata-se que responderam maioritariamente a esta dimensão como Ocasionalmente (59%) do sexo masculino e as alunas respondem (66,6%).

Avaliando a variável Ano Escolar, todos os cursos respondem maioritariamente, como sendo um comportamento Ocasional, excepto os cursos de Exército Armas que apresenta 50,7% de respostas indicando que este comportamento é Frequente.

### **2.2.4. Comportamento Democrático**

Considerando a amostra total dos alunos, verifica-se que a dimensão Comportamento Democrático não é referida por nenhum aluno como sendo um comportamento que ocorre Sempre por parte dos oficiais. Esta dimensão é referida como Frequente por 6% dos alunos e ocasionalmente por 75,9%. Verifica-se que 18,1% (84) dos alunos a percebem como nunca ocorrendo.

Em função da variável género dos alunos constata-se que responderam maioritariamente a esta dimensão como Frequentemente 27 alunos (6%) do sexo masculino e apenas 1 aluna o refere. A maioria dos alunos do sexo masculino (77%) assim como do sexo feminino (66,6%) referem este comportamento como sendo Ocasional. Dos alunos que a percebem como Nunca ocorrendo 16,4% (68) são do sexo masculino e 31,3% (16) são do sexo feminino.

Respondem, em função da variável Ano Escolar, como sendo um comportamento Ocasional, 73,8% do 1º ano, 73,6% do 2º ano, 76,3% do 3º ano e 81,7% do 4º ano, percebendo-de que esta dimensão varia com o ano escolar que se frequenta.

A análise por cursos permite perceber que a maioria dos alunos de todos os cursos percebem a ocorrência desta dimensão como Ocasional, ou nunca ter ocorrido.

#### **2.2.5. Comportamento Autocrático**

Considerando a amostra total dos alunos, verifica-se que a dimensão Comportamento Autocrático é referida por 1,5% dos alunos como sendo um comportamento que ocorre Sempre por parte dos oficiais. Esta dimensão é referida como Frequente por 59,5% dos alunos e ocasionalmente por 38,4%. Verifica-se que 0,6% (3) dos alunos a percebem como nunca ocorrendo.

Em função da variável género dos alunos constata-se que responderam maioritariamente a esta dimensão como Frequentemente (60,5%) do sexo masculino enquanto que as alunas se encontram divididas entre Frequentemente (50,9%) e Ocasionalmente (47%), respondendo apenas uma aluna que este comportamento é ocorre Sempre.

Respondem, em função da variável Ano Escolar, como sendo um comportamento Frequente a maioria dos cursos, exceptuam-se os Cursos Exército Armas 52,2%, GNR Saúde com 63,6% que respondem Ocasionalmente.

Atendendo ao ano de curso frequentado o 1º ano, 73,6% do 2º ano, 76,3% do 3º ano e 81,7% do 4º ano, percebendo-de que esta dimensão varia com o ano escolar que se frequenta.

*É preferível acender uma candeia minúscula  
que viver na escuridão. Provérbio Chinês*

## Capítulo 5. Discussão de resultados

### **1 - Determinar qual a concordância, entre oficiais e alunos, relativamente à importância atribuída aos comportamentos de liderança.**

Pela análise dos dados recolhidos os oficiais preferem ou dão importância aos comportamentos de reforço positivo, treino e instrução, comportamento democrático, suporte social e por fim o comportamento autocrático, atribuições muito semelhantes aos alunos porque estes fazem as mesmas opções trocando apenas as duas primeiras dimensões dando mais importância à dimensão treino e instrução.

No entanto olhando o quadro abaixo conferimos que embora a sequência de preferências, seja semelhante os valores da moda e da mediana não são iguais nomeadamente, o que nos indica uma diferença no grau de importância atribuída a estas dimensões, indicando que os alunos atribuem a todas as dimensões, excepto no comportamento democrático e autocrático, mais importância que os oficiais, mas mesmo assim nestas dimensões as médias dos alunos são mais baixas que as dos oficiais.

**Quadro 17 – Estilos de Inter relação e decisão**

		Inter relação com os alunos			Estilo de decisão	
		Treino e Instrução	Suporte Social	Reforço Positivo	Comportamento Democrático	Comportamento Autocrático
Média	Oficiais	1,64	2,55	1,48	2,52	2,82
	Alunos	1,5	2,4	1,66	2,28	2,74
Moda	Oficiais	2	3	1	2	3
	Alunos	1	2	2	2	3
Mediana	Oficiais	2	3	1	2	3
	Alunos	1	2	2	2	3

### **1.1. Treino e Instrução**

Os oficiais referem-na maioritariamente (63,6%) como algo importante e 36,4% como muito importante, existindo uma partição equitativa entre os capitães e apenas 33% dos tenentes a entenderem como muito importante.

Esta dimensão é referida pelos alunos como Muito Importante por 51,5% e 47% como Algo Importante. Quanto ao género a maioria (51%) dos alunos do sexo masculino entendem esta dimensão como muito importante enquanto que as alunas afirmam maioritariamente como algo importante. Na variável ano escolar, ano que frequentam, os alunos do 1º (69%) e 3º (53%) anos, maioritariamente indicam esta dimensão como muito importante enquanto que os do 2º (61%) e 4º (57%) anos a indicam como apenas algo importante. Relativamente ao curso que frequentam os alunos dos cursos Exército Armas, Exército Engenharias, GNR Armas (todos do 1º ano), Exército Administração, Artilharia e GNR Infantaria respondem em maior percentagem como sendo muito importante, já os alunos dos cursos Exército Saúde, GNR Administração, GNR Saúde, Infantaria, Cavalaria, Engenharia, Engenharia de Transmissões, Engenharia de Material, maioritariamente indicam esta dimensão como Algo Importante enquanto que o curso GNR Cavalaria reparte equitativamente respostas por Muito e Algo Importante.

### **1.2. Comportamento Democrático**

Os oficiais referem-no maioritariamente (57,6%) como Algo Importante.

O comportamento geral dos alunos relativamente a esta dimensão, é semelhante à dos oficiais dado que a sua maioria (66,8%) a refere como Algo Importante, não existindo grande diferença relativamente ao género dos alunos atendendo a que 66,8% dos alunos do sexo masculino a indicam como Algo Importante e as alunas a indicam maioritariamente (66,6%) também como Algo Importante. Em função da variável Ano Escolar é também considerada algo importante, respectivamente 74,1% o 4º ano, 70,9% o 3º ano, 68,8% o 2º ano e 58,1% o 1º ano, registando-se um aumento da importância desta dimensão em função do ano que se frequenta, a análise por curso revela-nos que independentemente do curso esta dimensão é tida maioritariamente como Algo Importante (66,8%), logo seguida de Pouco Importante (28%).

### **1.3. Comportamento Autocrático**

Os Oficiais referem-no maioritariamente (75,8%) como sendo Pouco Importante. Considerando a amostra total dos alunos, verifica-se que a preferência por este tipo de decisão é semelhante à dos oficiais dado que 71,3% a entendem como Pouco Importante. A variável género dos alunos não difere das preferências anteriores dado que alunos e alunas indicam maioritariamente, 70,2% e 80,4% respectivamente, esta dimensão como Pouco Importante. A variável Ano Escolar, também não faz variar esta tendência dado que o 1º ano (69,9%), o 2º ano (72,8%), o 3º ano (74,1%) e o 4º ano (68,8%), a indicam como Pouco Importante.

### **1.4. Suporte Social**

Os Oficiais encontram-se praticamente divididos entre Algo Importante (45,5%) e Pouco Importante (54,5%). Embora seja de referir que contribuem significativamente para o valor de Algo Importante os Capitães (69%).

Considerando a amostra total dos alunos, verifica-se que a dimensão Suporte Social é referida por 57,3% como Algo Importante. Em função da variável género dos alunos constata-se que a maioria (58,8%) dos alunos do sexo masculino referem esta dimensão como Algo Importante e 37,7% como Pouco Importante, as alunas repartem as suas preferências por Algo Importante (45%), e a maioria (50,9%) como Pouco Importante apresentando aqui um comportamento inverso relativamente aos alunos do sexo masculino. Respondem, em função da variável Ano Escolar, como sendo Algo Importante a maioria (57,3%) dos alunos. O comportamento dos anos escolares é semelhante no sentido em que em todos, a maioria dos alunos indica esta dimensão como Algo Importante. O 1º ano com 51,6%, o 2º ano com 53,6%, o 3º ano com 63,4% e o 4º ano com 65,5%, registando-se que a atribuição de importância a esta dimensão aumenta com o ano escolar que se frequenta.

A análise por cursos permite perceber que os alunos dos cursos diversos cursos indicam preferencialmente esta dimensão como Algo Importante 57,3%, no entanto os cursos de Exército Administração (51,4%), GNR Administração (51,4%), GNR Saúde (60%), Engenharia Militar (50%) e Engenharia de Material (63,6%) invertem esta tendência indicando-a maioritariamente como Pouco Importante.

Estamos em presença de uma preferência de comportamentos de interacção baseado na tarefa acompanhado de indicadores de motivação ou reforço, onde o estilo de decisão preferido é o democrático, permitindo-se assim encontrar uma predominância na participação de todos relativamente às soluções encontradas.

No entanto o suporte social, dimensão associada à existência ou dando consistência à liderança encontra-se como quarta preferência e referida apenas como pouco importante.

Podemos daqui concluir que o quadro de referência entre oficiais e alunos é semelhante, existindo preferencialmente preocupações com a obtenção de resultados, logo dirigidos para a tarefa, sendo descuradas as preocupações com o suporte social, preferindo-se no entanto um estilo de decisão democrático ao autocrático.

Podemos assim afirmar que a primeira hipótese “Existe concordância relativamente à importância dos comportamentos de liderança, entre alunos e entre alunos e oficiais” se verifica.



**2 - Determinar qual a auto percepção dos oficiais, relativamente à frequência dos comportamentos e qual a concordância quanto ao grau de importância atribuído.**

A análise de resultados permite-nos afirmar que existe uma alteração quanto à preferência e auto percepção dos comportamentos de liderança por parte dos oficiais. Estes apenas mantêm a dimensão treino e Instrução como primeira preferida e auto percebida, enquanto todas as outras se alteram no posicionamento relativamente aos comportamentos preferidos e dados como importantes e aos comportamentos efectivamente praticados.

**Quadro 18 – Dimensões preferidas e autopercionadas - Oficiais**

		Interação com os alunos			Estilo de Decisão	
		Reforço Positivo	Treino e Instrução	Suporte Social	Comportamento Democrático	Comportamento Autocrático
Média	Preferidos	1,48	1,64	2,55	2,52	2,82
	Autopercionados	1,73	1,73	2,82	3	2,48
Moda	Preferidos	1	2	3	2	3
	Autopercionados	2	2	3	3	2
Mediana	Preferidos	1	2	3	2	3
	Autopercionados	2	2	3	3	2

Após a análise dos resultados quanto à frequência dos comportamentos de liderança, que os Oficiais atribuem a si próprios, percebe-se como mais frequente a preocupação com o Treino e Instrução a par do Reforço, sendo o menos frequente o Comportamento Democrático.

Indicando a atribuição de frequência de comportamentos a 1- Treino e Instrução e Reforço Positivo, 3- Comportamento Autocrático, 4 - Suporte Social, e 5 - Comportamento Democrático.

A frequência de comportamento é semelhante à preferência, no entanto na auto-percepção é dada semelhante importância a ambas as dimensões. No estilo de decisão foram invertidos os sentidos visto que o comportamento autocrático aparecia em 5º e

último e agora nas autopercepções é o terceiro, seguido do suporte social e o comportamento democrático em último, pelo que será aquele ao qual é dada menos importância.

**Tabela 10 – Dimensões preferidas e percebidas**

<b>Preferidos</b>		<b>Auto Percebidos</b>
Reforço Positivo	1º	Treino e Instrução Reforço Positivo
Treino e Instrução	2º	
Comportamento Democrático	3º	Comportamento Autocrático
Suporte Social	4º	Suporte Social
Comportamento Autocrático	5º	Comportamento Democrático

Os oficiais preferem um comportamento do líder dando importância a uma relação onde existe preocupação com a tarefa, treino e instrução (missão) e motivação (reforço positivo) a par de um estilo de decisão democrático, no entanto abandonam as suas preferências e optam por comportamento autopercebido, dando ênfase ainda à tarefa e motivando dando reforços positivos, mas alteraram o seu estilo de decisão para autocrático não permitindo a participação dos alunos na tomada de decisão, continuando o suporte social a ser uma dimensão que apenas ocasionalmente é praticada.

Podemos assim refutar parte da segunda hipótese “Não existe diferença significativa entre a importância dos comportamentos (preferidos) e auto percebidos pelos oficiais” pois o que se verifica é que quanto à interacção com os alunos as preferências e as frequências de comportamento são semelhantes, no entanto no que diz respeito ao estilo de decisão este altera-se de democrático para autocrático.

**3- Determinar qual a concordância entre os comportamentos percebidos pelos alunos e o grau de importância atribuído.**

Após a análise dos resultados quanto à percepção que os alunos têm dos comportamentos de liderança dos oficiais, estes resultados indicam que existe uma grande alteração relativamente aos comportamentos preferidos.

Esta alteração reporta-se não só à sequência dos comportamentos por grau de importância versus frequência com que são praticados, mas também quanto à intensidade com que são verificados, atendendo aos valores das médias, moda e mediana indicados no quadro seguinte.

**Quadro 19 – dimensões preferidas e percebidas - Alunos**

		Interação com os alunos			Estilo de Decisão	
		Treino e Instrução	Reforço Positivo	Suporte Social	Comportamento Democrático	Comportamento Autocrático
Média	Preferidos	1,5	2,4	1,66	2,28	2,74
	Percebidos	2,34	2,67	3,19	3,12	2,38
Moda	Preferidos	1	2	2	2	3
	Percebidos	2	3	3	3	2
Mediana	Preferidos	1	2	2	2	3
	Percebidos	2	3	3	3	2

**3.1. Treino e Instrução**

Considerando a amostra total dos alunos, verifica-se que a dimensão treino e instrução é referida maioritariamente (59,3%) como frequente e 37,3% como ocasional, no entanto 62,5% dos alunos a percebem como ocorrendo sempre ou frequentemente, no entanto esta dimensão é referida pelos alunos como Muito Importante por 51,5% e 47% como Algo Importante.

Quanto ao género dos alunos e quanto à frequência dos comportamentos não existe diferença significativa atendendo a que os do sexo masculino e sexo feminino apresentam valores muito semelhantes de este comportamento ocorre frequentemente, 60% e 59% respectivamente. Como ocorrendo ocasionalmente responderam 36% dos alunos do sexo

masculino e 45,2% do sexo feminino, no entanto a maioria (51%) dos alunos do sexo masculino entendem esta dimensão como muito importante enquanto que as alunas afirmam maioritariamente como algo importante.

Na variável ano escolar, todos os anos de cursos respondem maioritariamente que este comportamento ocorre frequentemente (1º ano com 75,1%, o 2º ano com 50%, o 3º ano com 62,3%), com excepção do 4º ano (54,8%) cuja percepção é de esta ocorrer ocasionalmente e apenas 43% frequentemente. Relativamente ao grau de importância os alunos do 1º (69%) e 3º (53%) anos, maioritariamente indicam esta dimensão como muito importante enquanto que os do 2º (61%) e 4º (57%) anos a indicam como apenas algo importante.

A análise por cursos permite perceber que os alunos dos diversos cursos percebem maioritariamente a ocorrência desta dimensão como frequente, excepto os cursos de GNR Saúde (54,6%), Infantaria (56,8%), Cavalaria (56%) e Engenharia Militar (54%), que têm a percepção de ocorrência do comportamento de forma ocasional. O curso de Artilharia encontra-se dividido (50%) entre estes dois parâmetros. Quanto ao grau de importância os alunos dos cursos Exército Armas, Exército Engenharias, GNR Armas (todos do 1º ano), Exército Administração, Artilharia e GNR Infantaria respondem em maior percentagem como sendo muito importante, já os alunos dos cursos Exército Saúde, GNR Administração, GNR Saúde, Infantaria, Cavalaria, Engenharia, Engenharia de Transmissões, Engenharia de Material, maioritariamente indicam esta dimensão como Algo Importante enquanto que o curso GNR Cavalaria reparte equitativamente respostas por Muito e Algo Importante.

### **3.2. Comportamento Democrático**

Considerando a amostra total dos alunos, verifica-se que a dimensão comportamento democrático não é referida por nenhum aluno como sendo um comportamento que ocorre sempre por parte dos oficiais, existindo a percepção maioritariamente (75,9%) de que este comportamento é ocasional e 18,1% (84) alunos têm a percepção de nunca ocorrer. O comportamento geral dos alunos relativamente a esta dimensão indica que a sua maioria (66,8%) a refere como algo importante.

A maioria dos alunos do sexo masculino (77%) assim como do sexo feminino (66,6%) referem este comportamento como sendo ocasional, sendo referido por 6% dos alunos do

masculino como frequente, quanto à preferência não existe grande diferença relativamente ao género dos alunos atendendo a que 66,8% dos alunos do sexo masculino a indicam como algo importante e as alunas a indicam maioritariamente (66,6%) também como Algo Importante.

Respondem, em função da variável Ano Escolar, como sendo um comportamento Ocasional, 73,8% do 1º ano, 73,6% do 2º ano, 76,3% do 3º ano e 81,7% do 4º ano, percebendo-de que esta dimensão aumenta com o ano escolar que se frequenta, sendo esta dimensão percebida como ocasional ou que nunca ocorre. Quanto ao grau de importância regista-se que é considerada algo importante, respectivamente 74,1% o 4º ano, 70,9% o 3º ano, 68,8% o 2º ano e 58,1% o 1º ano, registando-se um aumento da importância desta dimensão em função do ano que se frequenta, existindo uma relação entre a preferência e a frequência. Os anos que mais importância lhe atribuíram são aqueles que menos frequentemente a registam.

### **3.3. Comportamento Autocrático**

Considerando a amostra total dos alunos, verifica-se que a dimensão Comportamento Autocrático é referida como sendo um comportamento que ocorre de forma frequente por 59,5% dos alunos e ocasionalmente por 38,4%, enquanto que tinha sido indicada maioritariamente (71,3%) como pouco importante, verificando-se nesta dimensão uma grande diferença entre o comportamento preferido e o percebido.

A variável género indica-nos que responderam maioritariamente a esta dimensão como Frequentemente (60,5%) do sexo masculino enquanto que as alunas se encontram divididas entre frequentemente (50,9%) e ocasionalmente (47%). Quanto às preferências esta partição não aconteceu dado que alunos e alunas indicam maioritariamente, 70,2% e 80,4% respectivamente, esta dimensão como pouco importante.

A variável Ano Escolar indica-nos que este é um comportamento frequente (1º ano, 73,6% do 2º ano, 76,3% do 3º ano e 81,7% do 4º ano), percebendo-de que esta dimensão aumenta com o ano escolar que se frequenta, no entanto foi dada pela maioria dos anos escolares, o 1º ano (69,9%), o 2º ano (72,8%), o 3º ano (74,1%) e o 4º ano (68,8%), como pouco importante.

### 3.4. Suporte Social

Considerando a amostra total dos alunos, verifica-se que a dimensão suporte social é referida por 67,5% dos alunos como ocorrendo ocasionalmente e 26,1% dos alunos respondem como nunca ocorrendo, pelo que a maioria dos alunos (94,6%) percepção este comportamento de Suporte Social como não ocorrendo ou ocorrendo ocasionalmente, no entanto ela foi referida por 57,3% como algo importante.

Em função da variável género, alunos constata-se que responderam maioritariamente a esta dimensão como ocasionalmente 68,2% do sexo masculino e 60,7% do sexo feminino, não se tendo registado o mesmo comportamento quanto às preferências dado que a maioria (58,8%) dos alunos do sexo masculino a referiu como algo importante enquanto que as alunas (50,9%) a referem como pouco importante, apresentando aqui um comportamento inverso relativamente aos alunos do sexo masculino.

Analisando a variável Ano Escolar, todos os cursos têm maioritariamente a percepção deste comportamento ocorrer de forma ocasional e tinham-lhe atribuído também maioritariamente (57,3%), como sendo algo importante. O 1º ano com 51,6%, o 2º ano com 53,6%, o 3º ano com 63,4% e o 4º ano com 65,5%, registando-se que a atribuição de importância a esta dimensão aumenta com o ano escolar que se frequenta. A atribuição como algo importante é também registada pela maioria dos cursos, no entanto os cursos de Exército Administração (51,4%), GNR Administração (51,4%), GNR Saúde (60%), Engenharia Militar (50%) e Engenharia de Material (63,6%) invertem esta tendência indicando-a maioritariamente como pouco importante.

### 3.5. Reforço Positivo

Considerando a amostra total dos alunos, verifica-se que a dimensão reforço positivo é referida maioritariamente (59,9%) como ocasional, no entanto existe uma separação nítida com o que é preferido pois a maioria dos alunos indicam-na como muito importante 42%, ou algo importante 50,6%, registando-se aqui que 92,7% dos alunos a entendem como muito ou algo importante, expectativa que depois não se vem a verificar.

Quanto ao género, 59% dos alunos do sexo masculino e 66,6% das alunas têm a percepção que este comportamento ocorre ocasionalmente, relativamente à importância atribuída ela é tida como algo importante por 50,8% e por 49% dos alunos do sexo masculino e do sexo feminino respectivamente e como muito importante responderam

41,8% dos alunos do sexo masculino e 43,1% do sexo feminino, o que perfaz 92,6% dos alunos e 84,9% das alunas como muito ou algo importante o que depois não é correspondido pela prática onde a maioria a percebe ocasionalmente.

A apreciação feita pela variável Ano Escolar ou curso é semelhante, pois todos os cursos indicam maioritariamente o comportamento como ocasional e apenas o curso Exército Armas apresenta 50,7% de respostas indicando que este comportamento é Frequente e quanto ao grau de importância a maioria referiu-se como sendo algo importante com excepção do 4º ano cuja preferência é muito importante.

A análise por cursos permite perceber que os alunos dos diversos cursos indicam preferencialmente esta dimensão como algo importante, excepto os cursos de Exército Engenharias (56,5%), GNR Administração (40%), GNR Saúde (54,5%), Artilharia (55,2) e GNR Cavalaria (64,2%) como muito importante.

3.6. Discussão

As preferências e percepções dos alunos estão indicadas na tabela 11 e mostra que continuam a ser percebidos o Treino e Instrução como a dimensão à qual os alunos referem como a mais frequente, no entanto uma dimensão que era tida como muito importante pelos alunos é registada apenas como frequente.

Quanto ao estilo de decisão, este é percebido como autocrático e de forma frequente, enquanto que o que era preferido era o democrático, e tido como algo importante.

O reforço positivo era considerado pelos alunos como a segunda dimensão mais importante sendo no entanto percebida agora como a terceira a ser praticada. A dimensão suporte social que antes tinha sido atribuído como pouco importante é referido enquanto percebido como ocorrendo ocasionalmente.

Tabela 11 – Dimensões preferidas e percebidas

Preferido		Percebido
Treino e Instrução	1º	Treino e Instrução
Reforço Positivo	2º	Comportamento Autocrático
Comportamento Democrático	3º	Reforço Positivo
Suporte Social	4º	Comportamento Democrático
Comportamento Autocrático	5º	Suporte Social

Estes dados apontam para uma divergência entre os comportamentos que os alunos preferem e os comportamentos que os alunos percebem, tendo sido mantida a interação baseada no treino e instrução todas as outras dimensões alteraram o seu posicionamento, com especial enfoque no comportamento autocrático enquanto estilo de decisão e a pouca atenção dada ao suporte social.

Podemos assim refutar a terceira hipótese “Não existe diferença significativa entre a importância dos comportamentos atribuída (preferidos) e os comportamentos percebidos pelos alunos” pois o que se verifica é que quanto à interação os alunos preferem-na assente no treino e instrução associada ao reforço positivo, mantendo-se estas percepções no entanto com indicações diferentes, notando-se uma total discrepância relativamente ao estilo de decisão preferido (democrático) e percebido (autocrático).



**4 - Determinar qual a concordância de comportamentos percebidos pelos alunos, e os comportamentos autopercebidos pelos oficiais, e se diferem das preferências.**

Após a análise dos resultados quanto à frequência dos comportamentos de liderança, que os Oficiais atribuem a si próprios, percebe-se como mais frequente a preocupação com o Treino e Instrução a par do Reforço, sendo o menos frequente o Comportamento Democrático. Os alunos observam os comportamentos de liderança dos oficiais semelhante a estes, com o Treino e Instrução em primeiro. Existe no entanto uma troca entre o reforço positivo pelo comportamento autocrático, que é referido como frequente, tanto pelos alunos como pelos oficiais, aparecendo as outras dimensões com a mesma sequência.

**Quadro 20 - Dimensões auto percebidas e percebidas (Oficiais e Alunos)**

		Interação com os alunos			Estilo de Decisão	
		Treino e Instrução	Reforço Positivo	Suporte Social	Comportamento Autocrático	Comportamento Democrático
Média	Oficiais	1,73	1,73	2,82	2,48	3
	Alunos	2,34	2,67	3,19	2,38	3,12
Moda	Oficiais	2	2	3	2	3
	Alunos	2	3	3	2	3
Mediana	Oficiais	2	2	3	2	3
	Alunos	2	3	3	2	3

De notar ainda que existe praticamente concordância em todas as dimensões, excepto Reforço positivo, entre os comportamentos autopercebidos pelos oficiais e os comportamentos percebidos pelos alunos, sendo no entanto referida pelos oficiais como frequente mas percebidas pelos alunos como ocasional.

**Tabela 12 - Dimensões auto percebidas e percebidas (Oficiais e alunos)**

Oficiais		Alunos
Treino e Instrução	1º	Treino e Instrução
Reforço Positivo		
	2º	Comportamento Autocrático
Comportamento Autocrático	3º	Reforço Positivo
Comportamento Democrático	4º	Comportamento Democrático
Suporte Social	5º	Suporte Social

A comparação entre as dimensões auto percebidas pelos oficiais e percebidas pelos alunos dão-nos indicações preciosas quanto à realidade existente nos comportamentos de liderança por parte dos oficiais. Entende-se que isto é verdade pelo facto de uns perceberem os seus comportamentos deste modo e de outros os reconhecerem enquanto tal.

Estamos em presença de uma relação oficial / aluno dedicada ao treino e instrução o que reflecte uma preocupação com os resultados a atingir, pretendendo-se assim cumprir a missão de ensinar, no entanto é descurada pelos oficiais a componente de suporte social e onde o estilo de decisão exclui os alunos sendo preponderantemente autocrático. Esta actuação é percebida pelos alunos praticamente da mesma forma.

Esta prática, seja auto percebida pelos oficiais, seja percebida pelos alunos não corresponde, excepto na preocupação com o treino e instrução, às preferências anteriormente atribuídas às diversas dimensões, tanto nos oficiais como dos alunos.

Temos condições para refutar parte da quarta hipótese "Não existe diferença significativa entre os comportamentos auto percebidos pelos oficiais e os comportamentos percebidos pelos alunos, não diferindo significativamente dos preferidos" pois o que se verifica é que tanto no que diz respeito à interacção e ao estilo de decisão a frequência dos comportamentos são semelhantes entre oficiais e alunos, no entanto no que diz respeito ao estilo de decisão, este altera-se tanto nos oficiais como nos alunos do que era preferido ou dado mais importância (democrático) para aquele que é auto percebido e percebido (autocrático).

*Quanto mais aprender sobre liderança, maior é a probabilidade de vir a ser um líder.*

## Capítulo 6. Conclusões

Considerando os objectivos propostos e de acordo com o problema inicialmente formulado “Quais os comportamentos de Liderança dos Oficiais do DIT”, do qual se encontraram questões derivadas ou de segunda ordem, tais como saber se o quadro de referência, enquanto preferências, entre os oficiais e alunos é semelhante, e se estas preferências se mantêm depois no plano real, assumindo que a realidade estará muito próxima ou coincidente com as autopercepções dos oficiais e percepções dos alunos.

É certo que pelas questões de segunda ordem pretendia-se saber qual a percepção dos alunos como um todo assim como por cursos e anos de curso e se de facto existem diferenças quer no grau de importância quer na percepção.

Dos resultados obtidos podemos concluir que o quadro de referência, quadro este que se pretende relacionado com comportamentos preferidos, tanto dos oficiais como dos alunos é semelhante, como é indicado no quadro abaixo.

**Tabela 13 – Comportamentos preferidos – Oficiais e Alunos**

<b>Oficiais</b>		<b>Alunos</b>
Reforço Positivo	1º	Treino e Instrução
Treino e Instrução	2º	Reforço Positivo
Comportamento Democrático	3º	Comportamento Democrático
Suporte Social	4º	Suporte Social
Comportamento Autocrático	5º	Comportamento Autocrático

Pode-se referir que ambos, oficiais e alunos, preferem dar mais importância a uma relação com os alunos baseada em preocupações com o treino e instrução acompanhada com reforços positivos, onde prevalecem preocupações com o rendimento dos alunos e preocupações em atingir os objectivos propostos. Este tipo de relação está directamente

relacionado com a procura de resultados, existindo a intenção de ensinar bem para melhor ser realizado, acompanhado da motivação e do reconhecimento do mérito por parte de quem executa.

Quanto ao estilo de decisão ambos, oficiais e alunos, preferem um estilo de decisão tipo democrático, assente na participação dos alunos para a resolução das diversas situações em aula, permite-se e acolhe-se a opinião dos alunos, assim como se entende que estes devem estabelecer os seus próprios objectivos.

Existe no entanto, e deve-se-lhe dar alguma importância, a dimensão suporte social como sendo apenas a 4ª preferência e referida maioritariamente como pouco importante pelos oficiais e onde os alunos maioritariamente a indicam como algo importante, não existindo referências a muito importante. Esta dimensão reputa-se de importante porque é ela que contribui substancialmente a par do comportamento democrático para a legitimação da autoridade e daí ocorrerem relações de poder assentes na liderança.

O instrutor preferido, tanto pelos alunos como pelos oficiais, permite a participação, é directivo e orientado para os resultados, estando em presença um estilo de autoridade, vocacionado para a tarefa e com poucas preocupações com as pessoas. É do estilo tutorial, com forte orientação para a tarefa, clarifica os papéis e responsabiliza-se pela organização e monitorização das tarefas, associado a um relacionamento de reforço e motivação para o cumprimento das missões.

Existe alguma orientação para as pessoas, no entanto nota-se um fraco relacionamento e preocupação com os subordinados. Neste tipo de relacionamento existe a possibilidade de partilha do poder, permitindo a participação dos subordinados no que concerne às tomadas de decisão.

Diria que estamos em presença de um relacionamento, preferido, que decorre da norma, dos papéis que cada um desenvolve, existindo a preocupação fundamental em cumprir objectivos com alguma preocupação em os atingir eficazmente, dando reforços e motivando, o que de todo não será de admirar, pelo facto de estar de alguma forma enraizada, e penso que bem, na cultura militar, que as missões são para cumprir.

Parece no entanto existir alguma lacuna relativamente ao elemento que consubstancia a liderança, que são as relações interpessoais assentes no apoio sempre necessário a dedicar aos subordinados, promovendo o seu bem-estar, nem que seja apenas no seio da relação entretanto criada.

Relativamente aos comportamentos autopercepcionados e percebidos, o que nos pode indicar comportamentos muito próximos da realidade se não mesmo a realidade, encontramos situações algo semelhantes entre o que é autopercepcionado pelos oficiais e percebido pelos alunos, como mostra a tabela 14.

Estamos em presença de um relacionamento onde continua a existir uma preocupação permanente com a obtenção de resultados associada à existência de reforços positivos por parte dos oficiais, mas onde o estilo de decisão agora exercido é o autocrático.

Os alunos entendem o comportamento dos oficiais do mesmo modo, colocando ênfase no treino e instrução, manifestando preocupação com os resultados a atingir acompanhado de reforços positivos, mas onde o estilo de decisão é também ele reconhecido como autocrático.

**Tabela 14 - Comportamentos autopercepcionado e Percebidos – Oficiais e Alunos**

Oficiais		Alunos
Treino e Instrução	1º	Treino e Instrução
Reforço Positivo		
	2º	Comportamento Autocrático
Comportamento Autocrático	3º	Reforço Positivo
Comportamento Democrático	4º	Comportamento Democrático
Suporte Social	5º	Suporte Social

De referir que os comportamentos que consubstanciam uma relação de liderança, o comportamento democrático e o suporte social, são as dimensões, tanto autopercecionadas como percebidas, que ocupam as últimas posições e referidas, pela maioria dos alunos, como sendo praticadas ocasionalmente ou nunca ocorrendo.

Estas indicações deixam perceber o contínuo preocupar com o cumprimento das tarefas mas afasta-se definitivamente das pessoas, consubstanciando assim um estilo de

autoridade autocrático que é referido pelos oficiais e pelos alunos como ocorrendo frequentemente.

Estamos em presença de um relacionamento, agora exercido, que decorre das funções atribuídas associadas aos papéis que cada um desenvolve, existindo a preocupação fundamental em cumprir e atingir objectivos, dando reforços e motivando, no entanto existem poucos desempenhos relacionados com os elementos que consubstanciam a liderança, estando por isso em presença de relações assentes no poder formal atribuído, não se conseguindo ultrapassar a autoridade decorrente do cargo.

Percebe-se que são semelhantes o instrutor preferido, quer para os oficiais quer para os alunos, assim como também são semelhantes o instrutor real para ambos, no entanto aquele instrutor, o preferido, é diferente do instrutor real.

Sabendo-se que o exercício da liderança, de entre outros factores, depende do líder, dos subordinados e da situação, podemos encontrar possíveis explicações para estes resultados.

Estes resultados estarão, muito provavelmente, relacionados com a situação. É relevante referir a importância atribuída na formação dos cadetes em áreas entendidas como fundamentais para o seu desempenho profissional e de sobrevivência no campo de batalha, daí a preocupação com o treino e instrução, a existência de alguma distância formal e funcional entre os oficiais e os cadetes, a não existência de espaços comuns de trabalho e lazer, fora dos espaços de aula, que permitissem uma maior interacção entre ambos.

Podemos daqui fazer novas interrogações, pois será interessante perceber quais os comportamentos de liderança em contexto militar, mas em situações diferentes, nomeadamente em contexto de instrução nos Centros de Instrução e num contexto totalmente diferente, ainda que militar, que é o das unidades operacionais, onde existem factores que podem eventualmente proporcionar outros resultados.

## **Bibliografia**

- ACADEMIA MILITAR (1984), **Arte de Comandar**, Academia Militar, Lisboa
- ACADEMY, Royal Military (1997) **LEADERSHIP**, Sandhurst, Royal Military Academy
- ALMEIDA, Amélia P.N.Nunes e ROLO, Orlando B. (2000), **Introdução às Ciências Sociais e às Organizações**, Vislis, Lisboa
- AMADO, Jorge (1999), **Capitães da Areia**, Lisboa, Planeta DeAgostini
- AQUINO, Rubim S. L (1983), **História das Sociedades**, Rio de Janeiro, Brasil, Livro Técnico
- ARENDS, Richard I. (1995), **Aprender a Ensinar**, Lisboa, Mc Graw Hill
- ARISTÓTELES (2000), **Tratado da Política**, Mem Martins, Publicações Europa América
- ARMY, Headquarters Department (1987) **Leadership and Command at Senior Levels**, Washington DC, HDA
- BALTAZAR, M. Saudade R.C. (2001) **As Forças Armadas Portuguesas – Desafio numa sociedade em Mudança** – Tese de Doutoramento, Universidade de Évora
- BERNOUX, Philippe (S/d), **A Sociologia das organizações**, Porto, Rés Editora
- BERRY, David (1976), **Ideias Centrais em Sociologia**, Rio de Janeiro, Zahar
- BESSA, António Marques (Coord.) (1997), **Elites e Poder**, Lisboa, ISCSP
- BILHIM, João Abreu de Faria (2001), **Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas**, Universidade Técnica de Lisboa, ISCSP, Lisboa
- BOBBIO, Norberto (1989), in **Enciclopédia Einaudi**, Vol 14, **Estado - Guerra**, Imprensa Nacional Casa da Moeda, Lisboa
- BONIFACE, Pascal (1997), **Dicionário das Relações Internacionais**, Lisboa, Plátano
- BONIFACE, Pascal (1999), **Atlas das Relações Internacionais**, Lisboa, Plátano
- BOTHWELL, Lin (1991), **A Arte da Liderança**, Presença, Lisboa

- BOULDING, Kenneth (1993), **Las tres caras del poder** (pp. 17 – 93), Barcelona, Paidós
- BOURDIEU, Pierre (1989), **O Poder Simbólico**, DIFEL, Lisboa
- BOURDIEU, Pierre (2001) **O Poder Simbólico**, Lisboa, Difel
- BURDEAU, Georges (1970), **O Estado**, Lisboa, Publicações Europa América
- BURNS, Edward McNall (1981), **História da Civilização Ocidental**, Rio de Janeiro, Editora Globo
- CARVALHO, J. Eduardo (2002) **Metodologia do Trabalho Científico**, Lisboa, Escolar Editora
- CHAZEL, François (1995), In Boudon, Raymond, **Tratado De Sociologia** (pp. 195 – 223), Lisboa, Asa
- CHEDAS, F. (1944), **O Livro do Capitão Sem Nome**, Lisboa, Oficinas Gráficas Casa Portuguesa
- CHELLADURAI, P. (1993), Leadership. In R. Singer, M. Murphy & L. Tenant (Eds) **Handboook of research on sport Psychology** (pp. 647 – 671). New York, Macmillan Publishing Company
- COSTER, Michel, LEGRAS, B.B. (1998), **Introdução à Sociologia**, Lisboa, Estampa
- COURTOIS, Gaston (1989), **A Arte de Ser Chefe**, Lisboa, Rei dos Livros
- COUTO, Cabral (1987), **Elementos de Estratégia**, Lisboa, Instituto de Altos Estudos Militares
- CRUZ, M. Braga da (2001), **Teorias Sociológicas**, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian
- CUNHA, Miguel Pina (2003), **Manual de Comportamento Organizacional e Gestão**, Lisboa, Editora RH.
- DEFARGES, P. Moreau (2003), **Introdução à Geopolítica**, Lisboa, Gradiva
- ESCOLA, Fuzileiros (S/d), **Manual de Liderança**, Lisboa, Corpo de Fuzileiros
- ÉTIENNE, Jean (1997), **Dicionário de Sociologia**, Lisboa, Plátano
- ETZIONI, Amitai (1964) **Organizações Modernas**, São Paulo, Livraria Pioneira Editora



EXÉRCITO, Estado Maior (1977), **Dicionário de Termos Militares**, Lisboa, IAEM

FERREIRA, J.M. Carvalho et al (2001), **Psicossociologia das Organizações**, Lisboa, McGrawHill

FIELD MANUAL - FM 22-100 (1990) **Military Leadership**, Washington, US Department of Army

FISCHER Gustave - Nicolas (1992), **A Dinâmica Social, Violência, Poder, Mudança**, Lisboa, Planeta

FOUCAULT, Michel (2002), **Microfísica do Poder**, GRAAL, Rio de Janeiro

FREUND, Julien (1974), **O que é a Política?**, Brasil, Editorial Futura

GALBRAITH, John Kenneth (S/d), **Anatomia do Poder**, Lisboa, Difel

GAVET, André (s/d), **A Arte de Comandar**, Tradução de Renato Rocha, Lisboa, Biblioteca do Exército

GOFFMAN, Erving (1961), **Manicómios, prisões e conventos**, Perspectiva, São Paulo

GOLEMAN, D. et al (2002) **Os Novos Líderes**, Lisboa, Gradiva

HART, Herbert L.A. (2001), **O Conceito de Direito**, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian

JESUINO, Jorge Correia (1987), **Processos de Liderança**, Lisboa, Livros Horizonte

JUDITH, Bell (2002), **Como realizar um projecto de Investigação**, Lisboa, Gradiva

KOZUBSKA, Joanna (1997), **As Sete Chaves do carisma Pessoal**, CETOP, Mem Martins

KRAUSE, Donald G., (1999), **A Arte da Liderança para executivos**, Mem Martins, Lyon Edições

LABRADOR, F. J. (1992) **Stress**, Lisboa, Temas da Actualidade

LUKES, Steven Lukes (1980), **O poder**, Universidade de Brasília, Brasília

MAQUIAVEL, Nicolau Bernardo,(1997), **O Príncipe**, Mem Martins, Francisco Lyon de Castro

- MARCONI, M. A., e LAKATOS, E. M. (2003), **Fundamentos de metodologia científica**, Brasil, São Paulo, Editora Atlas
- MAROCO, João (2003), **Análise Estatística com utilização do SPSS**, Lisboa, Sílabo
- MARTIN, D. e BOECK K. (2000) **O que é a inteligência emocional**, Cascais, Pergaminho
- MARTIN, Roderick, (1978), **Sociologia do Poder**, Rio de Janeiro, Brasil, Zahar Editores
- MARTINS, Manuel Gonçalves (1995), **Relações Internacionais (Política Internacional)**, Rio de Mouro, Pedro Ferreira
- MINTZBERG, Henry, (1995), **Estrutura e Dinâmica das Organizações**, Lisboa , Publicações Dom Quixote
- MOREIRA, Adriano (2001), **Ciência Política**, Almedina, Coimbra
- NUNES, A. Sedas (2001) **Questões preliminares sobre as ciências sociais**, Lisboa, Presença
- PEREIRA, Alexandre e POUPA, Carlos (2003), **Como escrever uma tese usando o Word**, Lisboa, Sílabo
- PEREIRA, Orlindo Gouveia (1999), **Fundamentos de Comportamento Organizacional**, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa
- PESTANA, Maria H. e GAGEIRO, João N. (2000), **Análise de dados para ciências sociais, a complementaridade do SPSS**, Lisboa, Sílabo
- PINTO, Ricardo Leite, CORREIA, J. M. e SEARA, F. R. (2005), **Ciência Política e Direito Constitucional**, Lisboa, Universidade Lusíada
- PINTO, Teresa Maria Melão (1997), **Comportamentos de Liderança dos professores e satisfação dos alunos**, Dissertação de Mestrado, UTL, Faculdade de Motricidade Humana
- REGO, Arménio (1998), **Liderança nas Organizações**, Universidade de Aveiro, Aveiro
- ROCHA, J. A. Oliveira (1999), **Gestão de Recursos Humanos**, Lisboa, Presença
- ROEBUCK, Chris, (2001), **Liderança Eficaz**, Lisboa, Centralivros

RUSSEL, Bertrand, (1990), **O Poder Uma nova análise social**, Lisboa, Editoriais

Fragmentos

SEGURADO, Margarida, (1993), **Animação de Grupos e Liderança**, Lisboa, IEPF

SERRA, A. Vaz (1999) **O Stress na vida de todos os dias**, Coimbra, edição do autor

SILVA, Carlos Alberto da (2003), **ABC do SPSS for Windows**, ADIM, Monsaraz

SMITH, Anthony D. (1997), **A Identidade Nacional**, Lisboa, Gradiva

STIRN, François (1978) **Violência e Poder**, Lisboa, Editorial Inquérito

VIEIRA, General Belchior (2002), **Liderança Militar**, Academia Militar, Lisboa

WEBER, Max (1994), **Economia e Sociedade**, Vol I, Brasília, Universidade de Brasília

ZIPPELIUS, Reinhold (1997), **Teoria Geral do Estado**, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.

Estatuto da Academia Militar

Decreto-Lei nº302/88 de 2 de Setembro de 1988

Regulamento da Academia Militar

Portaria nº 425/1991 de 24 de Maio de 1991

Normas de Vida Interna

Despacho de 18 de Outubro de 2000, do Tenente General Comandante da Academia

Militar

Estatuto dos Militares das Forças Armadas

Decreto-Lei nº 197-A/2003 de 30 de Agosto

Anexo 1 – Questionário de Liderança – Oficiais – Grau de Importância

Este questionário insere-se numa investigação no âmbito do mestrado em sociologia.  
O questionário tem duas partes, a primeira sobre dados que caracterizam os respondentes, a segunda é relativa a uma Escala de Liderança.

Este questionário é anónimo.  
Antecipadamente agradeço a sua colaboração!

I Parte

1. Caracterização dos respondentes (Assinale com uma cruz (X), a situação que se lhe aplica)

1.1.	Qual é o seu Posto?	Oficial Subalterno	Capitão				
1.3.	É Oficial de?	Infantaria	Artilharia	Cavalaria	GNR Infantaria	GNR Cavalaria	Outras – Qual?

II PARTE

2. ESCALA DE LIDERANÇA (Grau de importância que atribui aos seus comportamentos).

Cada uma das frases seguintes descreve um comportamento específico que um instrutor pode manifestar. Em cada um desses comportamentos existem quatro graus de importância que pode escolher:

- (MI) – Muito Importante
- (AI) – Algo Importante
- (PI) – Pouco Importante
- (NI) – Nada Importante

Indique, por favor, qual o grau de importância que atribui aos comportamentos indicados, assinalando com um X na célula respectiva. Responda a todas as questões, mesmo que hesite em certos casos.

Eu devo:

2.1.	Procurar que os alunos aprendam o máximo.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
2.2.	Perguntar aos alunos as suas opiniões sobre o que fazer em determinadas aulas.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
2.3.	Auxiliar os alunos nos seus problemas pessoais.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
2.4.	Felicitar os alunos pelos seus bons resultados, na presença de outros alunos.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
2.5.	Explicar a cada aluno os aspectos técnicos e táticos das actividades praticadas.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
2.6.	Organizar as aulas sem consultar os alunos.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
2.7.	Auxiliar os alunos da turma (pelotão) a resolverem os seus conflitos.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
2.8.	Prestar atenção especial à correcção dos erros dos alunos.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
2.9.	Obter a aprovação da turma (pelotão) sobre questões importantes antes de continuar aula.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
2.10.	Informar o aluno quando este executa bem.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
2.11.	Certificar-me de que o papel do instrutor é bem entendido por todos os alunos da turma (pelotão).	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
2.12.	Dar explicações sobre as minhas acções.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
2.13.	Preocupar-me com o bem-estar pessoal dos alunos.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
2.14.	Ensinar individualmente as técnicas e actividades.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
2.15.	Deixar os alunos participarem nas decisões da aula.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
2.16.	Procurar que o aluno seja recompensado por um bom resultado.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
2.17.	Prever antecipadamente o que deve ser feito.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
2.18.	Encorajar os alunos a apresentarem sugestões sobre o desenrolar das aulas.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)

Anexo 1 – Questionário de Liderança – Oficiais – Grau de Importância

**EU DEVO:**

2.19.	Prestar favores pessoais aos alunos	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
2.20.	Explicar a cada aluno o que deve fazer e o que não deve fazer.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
2.21.	Deixar os alunos estabelecer os seus próprios objectivos.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
2.22.	Expressar o afecto que sinto pelos alunos.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
2.23.	Esperar que cada aluno cumpra rigorosamente as suas tarefas.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
2.24.	Deixar os alunos realizarem as actividades à sua própria maneira mesmo que cometam erros.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
2.25.	Encorajar os alunos a confiarem em mim.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
2.26.	Indicar a cada aluno os seus pontos fortes e fracos.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
2.27.	Recusar qualquer tipo de compromisso.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
2.28.	Mostrar a minha satisfação quando um aluno obtém um bom resultado.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
2.29.	Dar a cada aluno informações específicas sobre o que deverá ser feito em cada situação.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
2.30.	Pedir a opinião dos alunos sobre aspectos importantes da aula.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
2.31.	Encorajar as relações amigáveis entre mim e os alunos.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
2.32.	Procurar coordenar os esforços dos alunos.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
2.33.	Permitir que os alunos trabalhem ao seu próprio ritmo.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
2.34.	Manter distância na relação com os alunos.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
2.35.	Explicar como a contribuição de cada aluno se integra nos objectivos da turma (pelotão).	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
2.36.	Conviver com os alunos fora das aulas.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
2.37.	Reconhecer o mérito quando ele existe.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
2.38.	Explicar detalhadamente o que se espera de cada aluno.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
2.39.	Deixar os alunos decidirem quais os exercícios a realizarem durante as aulas.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
2.40.	Falar de forma a desencorajar perguntas.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)

**Mais uma vez agradeço a sua colaboração. Obrigado.**

## Anexo 2 – Questionário de Liderança – Oficiais – Auto percepção

Este questionário insere-se numa investigação no âmbito do mestrado em sociologia.

O questionário tem duas partes, a primeira sobre dados que caracterizam os respondentes, a segunda é relativa a uma Escala de Liderança.

**Este questionário é anónimo.**

**Antecipadamente agradeço a sua colaboração!**

### I Parte

1. Caracterização dos respondentes (Assinale com uma cruz (X), a situação que se lhe aplica)

1.1.	Qual é o seu Posto?	Oficial Subalterno	Capitão
------	---------------------	--------------------	---------

1.3.	É Oficial de?	Infantaria	Artilharia	Cavalaria	GNR Infantaria	GNR Cavalaria	Outras – Qual?
------	---------------	------------	------------	-----------	----------------	---------------	----------------

### II PARTE

2. ESCALA DE LIDERANÇA (Grau de importância que atribui aos seus comportamentos).

Cada uma das frases seguintes descreve um comportamento específico que um instrutor pode manifestar. Em cada um desses comportamentos existem quatro graus de importância que pode escolher:

(MI) – Muito Importante

(AI) – Algo Importante

(PI) – Pouco Importante

(NI) – Nada Importante

Indique, por favor, qual o grau de importância que atribui aos comportamentos indicados, assinalando com um X na célula respectiva. Responda a todas as questões, mesmo que hesite em certos casos.

**Eu:**

2.1.	Procuro que os alunos aprendam o máximo.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
2.2.	Pergunto aos alunos as suas opiniões sobre o que fazer em determinadas aulas.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
2.3.	Auxilio os alunos nos seus problemas pessoais.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
2.4.	Felicito os alunos pelos seus bons resultados, na presença de outros alunos.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
2.5.	Explico a cada aluno os aspectos técnicos e táticos das actividades praticadas.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
2.6.	Organizo as aulas sem consultar os alunos.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
2.7.	Auxilio os alunos da turma (pelotão) a resolverem os seus conflitos.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
2.8.	Presto atenção especial à correcção dos erros dos alunos.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
2.9.	Obtenho a aprovação da turma (pelotão) sobre questões importantes antes de continuar aula.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
2.10.	Informo o aluno quando este executa bem.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
2.11.	Certifico-me de que o papel do instrutor é bem entendido por todos os alunos da turma (pelotão).	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
2.12.	Dou explicação sobre as minhas acções.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
2.13.	Preocupo-me com o bem-estar pessoal dos alunos.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
2.14.	Ensino individualmente as técnicas e actividades.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
2.15.	Deixo os alunos participarem nas decisões da aula.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
2.16.	Procuro que o aluno seja recompensado por um bom resultado.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
2.17.	Prevejo antecipadamente o que deve ser feito.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
2.18.	Encorajo os alunos a apresentarem sugestões sobre o desenrolar das aulas.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)

## Anexo 2 – Questionário de Liderança – Oficiais – Auto percepção

**EU:**

<b>2.19.</b>	Presto favores pessoais aos alunos	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
<b>2.20.</b>	Explico a cada aluno o que deve fazer e o que não deve fazer.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
<b>2.21.</b>	Deixo os alunos estabelecer os seus próprios objectivos.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
<b>2.22.</b>	Exprimo o afecto que sinto pelos alunos.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
<b>2.23.</b>	Espero que cada aluno cumpra rigorosamente as suas tarefas.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
<b>2.24.</b>	Deixo os alunos realizarem as actividades à sua própria maneira mesmo que cometam erros.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
<b>2.25.</b>	Encorajo os alunos a confiarem em mim.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
<b>2.26.</b>	Indico a cada aluno os seus pontos fortes e fracos.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
<b>2.27.</b>	Recuso qualquer tipo de compromisso.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
<b>2.28.</b>	Mostro a minha satisfação quando um aluno obtém um bom resultado.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
<b>2.29.</b>	Dou a cada aluno informações específicas sobre o que deverá ser feito em cada situação.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
<b>2.30.</b>	Peço a opinião dos alunos sobre aspectos importantes da aula.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
<b>2.31.</b>	Encorajo as relações amigáveis entre mim e os alunos.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
<b>2.32.</b>	Procuro coordenar os esforços dos alunos.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
<b>2.33.</b>	Permito que os alunos trabalhem ao seu próprio ritmo.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
<b>2.34.</b>	Mantenho distância na relação com os alunos.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
<b>2.35.</b>	Explico como a contribuição de cada aluno se integra nos objectivos da turma (pelotão).	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
<b>2.36.</b>	Convivo com os alunos fora das aulas.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
<b>2.37.</b>	Reconheço o mérito quando ele existe.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
<b>2.38.</b>	Explico detalhadamente o que se espera de cada aluno.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
<b>2.39.</b>	Deixo os alunos decidirem quais os exercícios a realizarem durante as aulas.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
<b>2.40.</b>	Falo de forma a desencorajar perguntas.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)

**Mais uma vez agradeço a sua colaboração. Obrigado.**

## Anexo 3 – Questionário Alunos - Liderança – Grau de Importância

Este questionário insere-se numa investigação no âmbito do mestrado em sociologia.

O questionário tem duas partes, a primeira sobre dados que caracterizam os respondentes, a segunda é relativa a uma Escala de Liderança.

Este questionário é anónimo.

Obrigado pela sua colaboração!

### I Parte

#### 1. Caracterização dos respondentes (Assinale com uma cruz (X))

1.1.	Sexo?	Masculino	Feminino
------	-------	-----------	----------

1.2.	Qual o ano de curso que frequenta?	1º	2º	3º	4º
------	------------------------------------	----	----	----	----

1.4.	Curso que frequenta? (Alunos do 1º ano)	Exército Armas	Exército Eng	Exército Adm	Exército Saúde	GNR Armas	GNR Adm	GNR Saúde
------	--	-------------------	-----------------	-----------------	-------------------	--------------	------------	--------------

1.5.	Curso que frequenta? (Alunos do 2º, 3º e 4º Ano)	Inf	Art	Cav	Eng Mil	Eng Trn	Eng Mat	Ex Adm	Ex Saúde	GNR Inf	GNR Cav	GNR Adm	GNR Saúde
------	---	-----	-----	-----	------------	------------	------------	-----------	-------------	------------	------------	------------	--------------

### II PARTE

#### 2. ESCALA DE LIDERANÇA (Grau de Importância dos comportamentos dos Oficiais).

Cada uma das frases seguintes descrevem um comportamento específico que os instrutores podem manifestar. Em cada um desses comportamentos existem quatro hipóteses de escolha:

(MI) – Muito Importante

(AI) – Algo Importante

(PI) – Pouco Importante

(NI) – Nada Importante

Indique, por favor, qual o grau de importância que atribui ao comportamento dos Oficiais Instrutores (Subalternos e Capitães), assinalando um X na célula respectiva.

Responda a todas as questões, mesmo que hesite em certos casos.

Está a referir-se aos oficiais que foram/são seus instrutores durante o curso que frequenta na AM.

#### Os Oficiais devem:

2.1.	Procurar que os alunos aprendam o máximo.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
2.2.	Perguntar aos alunos as suas opiniões sobre o que fazer em determinadas aulas.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
2.3.	Auxiliar os alunos nos seus problemas pessoais.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
2.4.	Felicitar os alunos pelos seus bons resultados, na presença de outros.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
2.5.	Explicar a cada aluno os aspectos técnicos e táticos das actividades praticadas.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
2.6.	Organizar as aulas sem consultar os alunos.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
2.7.	Auxiliar os alunos da turma (pelotão) a resolverem os seus conflitos.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
2.8.	Prestar atenção especial à correcção dos erros dos alunos.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
2.9.	Obter a aprovação da turma (pelotão) sobre questões importantes antes de continuar aula.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
2.10.	Informar o aluno quando este executa bem.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
2.11.	Certificar -se de que o papel do instrutor é bem entendido por todos os alunos da turma (pelotão).	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
2.12.	Dar explicação sobre as suas acções.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
2.13.	Preocupar-se com o bem-estar pessoal dos alunos.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
2.14.	Ensinar individualmente as técnicas das actividades.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
2.15.	Deixar os alunos participarem nas decisões da aula.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
2.16.	Procurar que o aluno seja recompensado por um bom resultado.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)



## Anexo 3 – Questionário Alunos - Liderança – Grau de Importância

### Os Oficiais devem:

2.17.	Prever antecipadamente o que deve ser feito.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
2.18.	Encorajar os alunos a apresentarem sugestões sobre o desenrolar das aulas.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
2.19.	Prestar favores pessoais aos alunos	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
2.20.	Explicar a cada aluno o que deve fazer e o que não deve fazer.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
2.21.	Deixar os alunos estabelecer os seus próprios objectivos.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
2.22.	Expressar o afecto que sentem pelos alunos.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
2.23.	Esperar que cada aluno cumpra rigorosamente as suas tarefas.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
2.24.	Deixar os alunos realizarem as actividades à sua própria maneira mesmo que cometam erros.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
2.25.	Encorajar os alunos a confiarem neles.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
2.26.	Indicar a cada aluno os seus pontos fortes e fracos.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
2.27.	Recusar qualquer tipo de compromisso.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
2.28.	Mostrar a sua satisfação quando um aluno obtém um bom resultado.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
2.29.	Dar a cada aluno informações específicas sobre o que deverá ser feito em cada situação.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
2.30.	Pedir a opinião dos alunos sobre aspectos importantes da aula.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
2.31.	Encorajar as relações amigáveis com os alunos.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
2.32.	Procurar coordenar os esforços dos alunos.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
2.33.	Permitir que os alunos trabalhem ao seu próprio ritmo.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
2.34.	Manter a distância na relação com os alunos.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
2.35.	Explicar como a contribuição de cada aluno se integra nos objectivos da turma (pelotão).	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
2.36.	Conviver com os alunos fora das aulas.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
2.37.	Reconhecer o mérito quando ele existe.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
2.38.	Explicar detalhadamente o que se espera de cada aluno.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
2.39.	Deixar os alunos decidirem quais os exercícios a realizar durante as aulas.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)
2.40.	Falar de forma a desencorajar perguntas.	(MI)	(AI)	(PI)	(NI)

**Mais uma vez agradeço a sua colaboração. Obrigado.**

Anexo 4 – Questionário Alunos – Liderança - Percepção

Este questionário insere-se numa investigação no âmbito do mestrado em sociologia.  
O questionário tem duas partes, a primeira sobre dados que caracterizam os respondentes, a segunda é relativa a uma Escala de Liderança.  
Este questionário é anónimo.  
Obrigado pela sua colaboração!

I Parte

1. Caracterização dos respondentes (Assinale com uma cruz (X))

1.1.	Sexo	Masculino	Feminino										
1.2.	Qual o ano de curso que frequenta?	1°	2°	3°	4°								
1.4.	Curso que frequenta? (Alunos do 1º ano)	Exército Armas	Exército Eng	Exército Adm	Exército Saúde	GNR Armas	GNR Adm	GNR Saúde					
1.5.	Curso que frequenta? (Alunos do 2,3 e 4 Ano)	Inf	Art	Cav	Eng Mil	Eng Trn	Eng Mat	Ex Adm	Ex Saúde	GNR Inf	GNR Cav	GNR Adm	GNR Saúde

II PARTE

2. ESCALA DE LIDERANÇA (O Comportamento dos Oficiais visto pelos alunos).

Cada uma das frases seguintes descrevem um comportamento específico que os instrutores podem manifestar. Em cada um desses comportamentos existem cinco hipóteses de escolha:

- (S) – SEMPRE
- (F) – FREQUENTEMENTE
- (O) – OCASIONALMENTE (Algumas vezes)
- (N) – NUNCA

Indique, por favor, o comportamento habitual dos Oficiais Instrutores (Subalternos e Capitães), assinalando um X sobre a célula respectiva.

Responda a todas as questões, mesmo que hesite em certos casos.

Está a referir-se aos oficiais que foram/são seus instrutores ( Treino Físico e Treino Militar) durante o curso frequentado na AM.

Os Oficiais:

2.1.	Procuram que os alunos aprendam o máximo.	(S)	(F)	(O)	(N)
2.2.	Perguntam aos alunos as suas opiniões sobre o que fazer em determinadas aulas.	(S)	(F)	(O)	(N)
2.3.	Auxiliam os alunos nos seus problemas pessoais.	(S)	(F)	(O)	(N)
2.4.	Felicitam os alunos pelos seus bons resultados, na presença de outros.	(S)	(F)	(O)	(N)
2.5.	Explicam a cada aluno os aspectos técnicos e táticos das actividades praticadas.	(S)	(F)	(O)	(N)
2.6.	Organizam as aulas sem consultar os alunos.	(S)	(F)	(O)	(N)
2.7.	Auxiliam os alunos da turma (pelotão) a resolverem os seus conflitos.	(S)	(F)	(O)	(N)
2.8.	Prestam atenção especial à correcção dos erros dos alunos.	(S)	(F)	(O)	(N)
2.9.	Obtêm a concordância da turma (pelotão) sobre questões importantes antes de continuar aula.	(S)	(F)	(O)	(N)
2.10.	Informam o aluno quando este executa bem.	(S)	(F)	(O)	(N)
2.11.	Certificam-se de que o papel do instrutor é bem entendido por todos os alunos da turma (pelotão).	(S)	(F)	(O)	(N)
2.12.	Dão explicação sobre as suas acções.	(S)	(F)	(O)	(N)
2.13.	Preocupam-se com o bem-estar pessoal dos alunos.	(S)	(F)	(O)	(N)

## Anexo 4 – Questionário Alunos – Liderança - Percepção

### Os Oficiais:

2.14.	Ensinam individualmente as técnicas das actividades.	(S)	(F)	(O)	(N)
2.15.	Deixam os alunos participarem nas decisões da aula.	(S)	(F)	(O)	(N)
2.16.	Procuram que o aluno seja recompensado por um bom resultado.	(S)	(F)	(O)	(N)
2.17.	Prevêem antecipadamente o que deve ser feito.	(S)	(F)	(O)	(N)
2.18.	Encorajam os alunos a apresentarem sugestões sobre o desenrolar das aulas.	(S)	(F)	(O)	(N)
2.19.	Prestam favores pessoais aos alunos	(S)	(F)	(O)	(N)
2.20.	Explicam a cada aluno o que deve fazer e o que não deve fazer.	(S)	(F)	(O)	(N)
2.21.	Deixam os alunos estabelecer os seus próprios objectivos.	(S)	(F)	(O)	(N)
2.22.	Exprimem o afecto que sentem pelos alunos.	(S)	(F)	(O)	(N)
2.23.	Esperam que cada aluno cumpra rigorosamente as suas tarefas.	(S)	(F)	(O)	(N)
2.24.	Deixam os alunos realizar as actividades à sua própria maneira mesmo que cometam erros.	(S)	(F)	(O)	(N)
2.25.	Encorajam os alunos a confiarem nele.	(S)	(F)	(O)	(N)
2.26.	Indicam a cada aluno os seus pontos fortes e fracos.	(S)	(F)	(O)	(N)
2.27.	Recusam qualquer tipo de compromisso.	(S)	(F)	(O)	(N)
2.28.	Mostram a sua satisfação quando um aluno obtém um bom resultado.	(S)	(F)	(O)	(N)
2.29.	Dão a cada aluno informações específicas sobre o que deverá ser feito em cada situação.	(S)	(F)	(O)	(N)
2.30.	Pedem a opinião dos alunos sobre aspectos importantes da aula.	(S)	(F)	(O)	(N)
2.31.	Encorajam as relações amigáveis com os alunos.	(S)	(F)	(O)	(N)
2.32.	Procuram coordenar os esforços dos alunos.	(S)	(F)	(O)	(N)
2.33.	Permitem que os alunos trabalhem ao seu próprio ritmo.	(S)	(F)	(O)	(N)
2.34.	Mantêm distância na relação com os alunos.	(S)	(F)	(O)	(N)
2.35.	Explicam como a contribuição de cada aluno se integra nos objectivos da turma (pelotão).	(S)	(F)	(O)	(N)
2.36.	Convivem com os alunos fora das aulas.	(S)	(F)	(O)	(N)
2.37.	Reconhecem o mérito quando ele existe.	(S)	(F)	(O)	(N)
2.38.	Explicam detalhadamente o que se espera de cada aluno.	(S)	(F)	(O)	(N)
2.39.	Deixam os alunos decidirem quais os exercícios a realizarem durante as aulas.	(S)	(F)	(O)	(N)
2.40.	Falam de forma a desencorajar perguntas.	(S)	(F)	(O)	(N)

**Mais uma vez agradeço a sua colaboração. Obrigado.**

## **Anexo 5 - Outputs - Questionário Importância - Oficiais**

# Outputs – Questionário Importância - Oficiais

## Reliability Warnings

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

## Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	33	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	33	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,141	,064	5

## Inter-Item Correlation Matrix

	A6	A12	A27	A34	A40
A6	1,000	-,359	,245	-,191	,301
A12	-,359	1,000	-,055	,098	-,209
A27	,245	-,055	1,000	,078	,408
A34	-,191	,098	,078	1,000	-,183
A40	,301	-,209	,408	-,183	1,000

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A6	10,85	2,820	,033	,224	,152
A12	11,30	3,905	-,220	,146	,331
A27	10,79	1,735	,395	,219	-,467(a)
A34	11,42	3,314	-,085	,089	,274
A40	9,94	2,809	,236	,253	-,044(a)

a The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

## Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
13,58	3,752	1,937	5

## Reliability Warnings

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

## Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	33	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	33	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,865	,868	9

Inter-Item Correlation Matrix

	A2	A9	A15	A18	A21	A24	A30	A33	A39
A2	1,000	,235	,444	,462	,228	,363	,380	,060	,483
A9	,235	1,000	,442	,551	,333	,397	,504	,397	,528
A15	,444	,442	1,000	,718	,176	,394	,667	,445	,533
A18	,462	,551	,718	1,000	,302	,431	,595	,513	,375
A21	,228	,333	,176	,302	1,000	,353	,384	,184	,319
A24	,363	,397	,394	,431	,353	1,000	,511	,608	,384
A30	,380	,504	,667	,595	,384	,511	1,000	,611	,568
A33	,060	,397	,445	,513	,184	,608	,611	1,000	,314
A39	,483	,528	,533	,375	,319	,384	,568	,314	1,000

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A2	19,70	22,030	,463	,494	,863
A9	19,70	21,530	,597	,477	,850
A15	19,91	20,273	,686	,662	,841
A18	20,30	20,218	,721	,691	,837
A21	19,85	22,258	,390	,277	,872
A24	19,97	21,405	,609	,520	,849
A30	19,88	19,672	,767	,655	,832
A33	19,70	22,343	,553	,626	,854
A39	18,94	22,371	,629	,545	,849

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
22,24	26,564	5,154	9

Reliability

Warnings

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.
---

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	33	100,0
Excluded(a)	0	,0
Total	33	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,628	,648	5

**Inter-Item Correlation Matrix**

	A4	A10	A16	A28	A37
A4	1,000	,253	,210	,237	,037
A10	,253	1,000	,362	,297	,349
A16	,210	,362	1,000	,683	,222
A28	,237	,297	,683	1,000	,044
A37	,037	,349	,222	,044	1,000

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A4	5,85	3,070	,272	,096	,675
A10	6,18	3,653	,451	,249	,552
A16	5,97	2,843	,559	,515	,470
A28	6,00	3,250	,526	,493	,504
A37	6,42	4,439	,207	,163	,642

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
7,61	4,934	2,221	5

**Reliability Warnings**

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.
---

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	33	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	33	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,540	,558	8

**Inter-Item Correlation Matrix**

	A3	A7	A13	A19	A22	A25	A31	A36
A3	1,000	,196	,178	,274	-,296	,068	-,109	,016
A7	,196	1,000	,041	,109	-,128	,165	,088	-,118
A13	,178	,041	1,000	,345	,098	,201	,150	,399
A19	,274	,109	,345	1,000	,326	,286	-,129	,532
A22	-,296	-,128	,098	,326	1,000	,047	,368	,133
A25	,068	,165	,201	,286	,047	1,000	,208	,343
A31	-,109	,088	,150	-,129	,368	,208	1,000	,015
A36	,016	-,118	,399	,532	,133	,343	,015	1,000

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A3	17,88	6,485	,044	,304	,566
A7	17,61	6,309	,066	,158	,566
A13	18,06	5,684	,414	,234	,469
A19	15,91	5,210	,529	,594	,423
A22	16,55	5,631	,170	,477	,544
A25	17,91	5,273	,387	,224	,459
A31	16,94	5,746	,186	,352	,533
A36	16,61	4,871	,358	,441	,464

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
19,64	6,926	2,632	8

**Reliability Warnings**

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.
---

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	33	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	33	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,619	,543	13



# Inter-Item Correlation Matrix

	A1	A5	A8	A11	A14	A17	A20	A23	A26	A29	A32	A35	A38
A1	1,000	-,108	-,092	-,171	,000	-,085	-,239	-,125	-,165	-,273	-,209	,014	-,231
A5	-,108	1,000	-,151	,087	-,113	-,055	-,069	,433	,057	,138	-,060	,223	-,040
A8	-,092	-,151	1,000	-,058	,000	,143	,125	-,052	-,028	,262	,470	-,055	,269
A11	-,171	,087	-,058	1,000	,201	-,254	,210	,086	,402	,047	,036	,154	-,009
A14	,000	-,113	,000	,201	1,000	,089	,210	,107	,000	,401	,082	,000	,080
A17	-,085	-,055	,143	-,254	,089	1,000	,170	,114	,045	,194	,126	,176	,140
A20	-,239	-,069	,125	,210	,210	,170	1,000	,209	-,026	,268	,187	-,058	,596
A23	-,125	,433	-,052	,086	,107	,114	,209	1,000	-,066	,137	,209	,138	,103
A26	-,165	,057	-,028	,402	,000	,045	-,026	-,066	1,000	-,178	,110	,434	,048
A29	-,273	,138	,262	,047	,401	,194	,268	,137	-,178	1,000	,606	,121	,450
A32	-,209	-,060	,470	,036	,082	,126	,187	,209	,110	,606	1,000	,092	,343
A35	,014	,223	-,055	,154	,000	,176	-,058	,138	,434	,121	,092	1,000	,165
A38	-,231	-,040	,269	-,009	,080	,140	,596	,103	,048	,450	,343	,165	1,000

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A1	19,61	10,559	-,310	,229	,641
A5	19,36	9,801	,082	,441	,626
A8	19,42	9,564	,195	,299	,610
A11	19,15	9,383	,192	,418	,611
A14	18,64	9,051	,221	,417	,608
A17	19,36	9,239	,192	,280	,612
A20	18,67	8,229	,354	,523	,580
A23	19,30	9,218	,272	,443	,599
A26	19,03	9,155	,163	,577	,620
A29	18,67	8,042	,496	,759	,551
A32	18,91	8,273	,437	,665	,564
A35	18,70	8,343	,280	,371	,599
A38	18,82	8,153	,464	,570	,558

## Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
20,64	10,239	3,200	13

## Frequencies

### Statistics

		Treino	Democratico	Autocratico	Suporte	Reforço
N	Valid	33	33	33	33	33
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		1,64	2,52	2,82	2,55	1,48
Std. Error of Mean		,085	,116	,081	,088	,098
Median		2,00	2,00	3,00	3,00	1,00
Mode		2	2	3	3	1
Std. Deviation		,489	,667	,465	,506	,566
Sum		54	83	93	84	49
Percentiles	25	1,00	2,00	3,00	2,00	1,00
	50	2,00	2,00	3,00	3,00	1,00
	75	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00

Frequency Table  
Treino

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muito importante	12	36,4	36,4	36,4
	Algo Importante	21	63,6	63,6	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Democratico

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Algo Importante	19	57,6	57,6	57,6
	Pouco Importante	11	33,3	33,3	90,9
	Nada Importante	3	9,1	9,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Autocratico

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Algo Importante	7	21,2	21,2	21,2
	Pouco Importante	25	75,8	75,8	97,0
	Nada Importante	1	3,0	3,0	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Suporte

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Algo Importante	15	45,5	45,5	45,5
	Pouco Importante	18	54,5	54,5	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Reforço

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muito importante	18	54,5	54,5	54,5
	Algo Importante	14	42,4	42,4	97,0
	Pouco Importante	1	3,0	3,0	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Frequencies  
Statistics

		Sexo	Posto	Curso
N	Valid	32	33	33
	Missin g	1	0	0

Frequency Table  
Sexo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Masculino	32	97,0	100,0	100,0
Missing	System	1	3,0		
Total		33	100,0		

Posto

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Subalterno	20	60,6	60,6	60,6
	Capitão	13	39,4	39,4	100,0
Total		33	100,0	100,0	

Curso

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Inf	11	33,3	33,3	33,3
	Art	7	21,2	21,2	54,5
	Cav	7	21,2	21,2	75,8
	Trsm	1	3,0	3,0	78,8
	GNR Inf	5	15,2	15,2	93,9
	GNR Cav	2	6,1	6,1	100,0
Total		33	100,0	100,0	

Means

Case Processing Summary

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Treino * Posto	33	100,0%	0	,0%	33	100,0%
Democratico * Posto	33	100,0%	0	,0%	33	100,0%
Autocratico * Posto	33	100,0%	0	,0%	33	100,0%
Suporte * Posto	33	100,0%	0	,0%	33	100,0%
Reforço * Posto	33	100,0%	0	,0%	33	100,0%

Report

Posto		Treino	Democratico	Autocratico	Suporte	Reforço
Subalterno	Mean	1,75	2,45	2,70	2,70	1,50
	N	20	20	20	20	20
	Std. Deviation	,444	,605	,470	,470	,513
Capitão	Mean	1,46	2,62	3,00	2,31	1,46
	N	13	13	13	13	13
	Std. Deviation	,519	,768	,408	,480	,660
Total	Mean	1,64	2,52	2,82	2,55	1,48
	N	33	33	33	33	33
	Std. Deviation	,489	,667	,465	,506	,566

Means

Case Processing Summary

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Treino * Curso	33	100,0%	0	,0%	33	100,0%
Democratico * Curso	33	100,0%	0	,0%	33	100,0%
Autocratico * Curso	33	100,0%	0	,0%	33	100,0%
Suporte * Curso	33	100,0%	0	,0%	33	100,0%
Reforço * Curso	33	100,0%	0	,0%	33	100,0%

Report

Curso		Treino	Democratico	Autocratico	Suporte	Reforço
Inf	Mean	1,64	2,64	2,91	2,64	1,55
	N	11	11	11	11	11
	Std. Deviation	,505	,505	,302	,505	,522
Art	Mean	1,71	2,29	2,86	2,43	1,57
	N	7	7	7	7	7
	Std. Deviation	,488	,756	,378	,535	,535
Cav	Mean	1,43	2,71	2,86	2,43	1,43
	N	7	7	7	7	7
	Std. Deviation	,535	,951	,690	,535	,787
Trsm	Mean	2,00	2,00	3,00	2,00	1,00
	N	1	1	1	1	1
	Std. Deviation	.	.	.	.	.
GNR Inf	Mean	1,80	2,40	2,60	2,80	1,40
	N	5	5	5	5	5
	Std. Deviation	,447	,548	,548	,447	,548
GNR Cav	Mean	1,50	2,50	2,50	2,50	1,50
	N	2	2	2	2	2
	Std. Deviation	,707	,707	,707	,707	,707
Total	Mean	1,64	2,52	2,82	2,55	1,48
	N	33	33	33	33	33
	Std. Deviation	,489	,667	,465	,506	,566

**Anexo 6 - Outputs – Questionário Liderança – Oficiais – Auto percepções**

## Outputs – Questionário de frequências - Oficiais

### Reliability

#### Warnings

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	464	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	464	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,243	,234	5

#### Inter-Item Correlation Matrix

	A6	A12	A27	A34	A40
A6	1,000	-,085	,121	,191	,144
A12	-,085	1,000	-,034	-,098	-,042
A27	,121	-,034	1,000	,205	,055
A34	,191	-,098	,205	1,000	,119
A40	,144	-,042	,055	,119	1,000

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A6	10,75	3,526	,181	,061	,139
A12	11,66	4,401	-,108	,015	,394
A27	10,96	3,247	,171	,050	,138
A34	11,27	3,141	,205	,083	,098
A40	10,05	3,669	,128	,030	,189

#### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
13,67	4,725	2,174	5

### Reliability

#### Warnings

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	464	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	464	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,776	,778	9

Inter-Item Correlation Matrix

	A2	A9	A15	A18	A21	A24	A30	A33	A39
A2	1,000	,308	,413	,293	,246	,195	,420	,279	,372
A9	,308	1,000	,353	,227	,204	,164	,412	,152	,264
A15	,413	,353	1,000	,363	,252	,237	,451	,283	,366
A18	,293	,227	,363	1,000	,112	,162	,413	,121	,113
A21	,246	,204	,252	,112	1,000	,291	,157	,421	,240
A24	,195	,164	,237	,162	,291	1,000	,243	,301	,419
A30	,420	,412	,451	,413	,157	,243	1,000	,253	,253
A33	,279	,152	,283	,121	,421	,301	,253	1,000	,347
A39	,372	,264	,366	,113	,240	,419	,253	,347	1,000

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A2	18,55	14,395	,520	,310	,746
A9	18,73	14,666	,421	,234	,760
A15	18,44	13,854	,564	,353	,738
A18	18,85	15,060	,361	,226	,768
A21	18,56	14,786	,392	,236	,764
A24	17,59	14,005	,411	,241	,764
A30	18,72	14,096	,538	,379	,743
A33	18,44	14,661	,445	,276	,756
A39	17,71	14,202	,496	,327	,749

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
20,70	17,745	4,212	9

Reliability Warnings

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	464	100,0
Excluded(a)	0	,0
Total	464	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,781	,786	5

Inter-Item Correlation Matrix

	A4	A10	A16	A28	A37
A4	1,000	,375	,479	,418	,436
A10	,375	1,000	,373	,369	,436
A16	,479	,373	1,000	,402	,470
A28	,418	,369	,402	1,000	,479
A37	,436	,436	,470	,479	1,000

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A4	6,42	4,088	,570	,329	,740
A10	6,83	4,929	,504	,262	,758
A16	6,52	4,311	,577	,340	,734
A28	6,59	4,537	,548	,312	,743
A37	6,91	4,705	,610	,379	,728

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
8,32	6,688	2,586	5

Reliability Warnings

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.
---

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	464	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	464	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,703	,700	8



**Inter-Item Correlation Matrix**

	A3	A7	A13	A19	A22	A25	A31	A36
A3	1,000	,491	,379	,233	,145	,178	,261	,190
A7	,491	1,000	,238	,164	,175	,159	,197	,138
A13	,379	,238	1,000	,123	,129	,253	,322	,174
A19	,233	,164	,123	1,000	,434	,001	,203	,267
A22	,145	,175	,129	,434	1,000	,126	,289	,374
A25	,178	,159	,253	,001	,126	1,000	,214	,175
A31	,261	,197	,322	,203	,289	,214	1,000	,297
A36	,190	,138	,174	,267	,374	,175	,297	1,000

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A3	16,46	9,895	,461	,341	,658
A7	16,51	10,345	,382	,258	,676
A13	16,94	10,631	,397	,221	,674
A19	15,03	10,776	,365	,237	,680
A22	15,58	9,829	,417	,289	,669
A25	17,24	11,358	,267	,112	,698
A31	16,53	9,597	,444	,215	,662
A36	15,89	9,973	,405	,204	,672

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
18,60	12,906	3,592	8

**Reliability Warnings**

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.
---

**Case Processing Summary**

	N	%
Cases Valid	464	100,0
Excluded(a)	0	,0
Total	464	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,797	,803	13

**Inter-Item Correlation Matrix**

	A1	A5	A8	A11	A14	A17	A20	A23	A26	A29	A32	A35	A38
A1	1,000	,312	,340	,292	,173	,173	,182	,142	,285	,301	,279	,201	,261
A5	,312	1,000	,302	,153	,265	,203	,273	,166	,251	,331	,243	,259	,205
A8	,340	,302	1,000	,251	,128	,249	,275	,245	,259	,245	,230	,243	,218

A11	,292	,153	,251	1,000	,097	,140	,253	,208	,148	,241	,241	,244	,224
A14	,173	,265	,128	,097	1,000	,091	,237	,088	,176	,346	,177	,191	,212
A17	,173	,203	,249	,140	,091	1,000	,221	,195	,261	,212	,244	,281	,160
A20	,182	,273	,275	,253	,237	,221	1,000	,233	,343	,427	,292	,271	,308
A23	,142	,166	,245	,208	,088	,195	,233	1,000	,108	,154	,288	,209	,170
A26	,285	,251	,259	,148	,176	,261	,343	,108	1,000	,324	,261	,211	,267
A29	,301	,331	,245	,241	,346	,212	,427	,154	,324	1,000	,355	,282	,339
A32	,279	,243	,230	,241	,177	,244	,292	,288	,261	,355	1,000	,369	,253
A35	,201	,259	,243	,244	,191	,281	,271	,209	,211	,282	,369	1,000	,361
A38	,261	,205	,218	,224	,212	,160	,308	,170	,267	,339	,253	,361	1,000

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A1	18,80	17,536	,438	,257	,788
A5	18,53	16,504	,443	,232	,782
A8	18,53	16,612	,439	,239	,783
A11	18,53	16,889	,365	,177	,788
A14	17,94	16,417	,328	,160	,793
A17	18,30	16,420	,366	,164	,789
A20	18,30	15,470	,517	,301	,775
A23	18,36	16,670	,327	,152	,792
A26	18,30	15,802	,436	,233	,783
A29	18,26	15,462	,551	,350	,772
A32	18,37	15,788	,493	,275	,777
A35	18,14	15,592	,481	,271	,778
A38	18,08	15,603	,455	,240	,781

#### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
19,87	18,711	4,326	13

#### Means

##### Case Processing Summary

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Treino * Curso	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%
Democratico * Curso	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%
Autocratico * Curso	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%
Suporte * Curso	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%
Reforço * Curso	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%

## Report

Curso		Treino	Democratico	Autocratico	Suporte	Reforço
Ex Armas	Mean	1,30	2,43	2,72	2,42	1,72
	N	67	67	67	67	67
	Std. Deviation	,461	,557	,454	,527	,623
Ex Eng	Mean	1,26	2,26	2,65	2,43	1,48
	N	23	23	23	23	23
	Std. Deviation	,449	,541	,487	,507	,593
Ex Adm	Mean	1,40	2,23	2,57	2,49	1,57
	N	35	35	35	35	35
	Std. Deviation	,497	,490	,502	,562	,502
Ex saude	Mean	1,74	2,20	2,54	2,40	1,82
	N	50	50	50	50	50
	Std. Deviation	,565	,535	,579	,606	,748
GNR Armas	Mean	1,34	2,43	2,83	2,37	1,66
	N	35	35	35	35	35
	Std. Deviation	,482	,558	,453	,646	,639
GNR Adm	Mean	1,60	2,40	3,00	2,60	1,90
	N	10	10	10	10	10
	Std. Deviation	,516	,516	,667	,516	,876
GNR saude	Mean	1,91	2,45	2,64	2,64	1,55
	N	11	11	11	11	11
	Std. Deviation	,539	,688	,674	,674	,688
Inf	Mean	1,59	2,20	2,84	2,41	1,66
	N	74	74	74	74	74
	Std. Deviation	,521	,573	,371	,547	,580
Art	Mean	1,45	2,11	2,76	2,34	1,47
	N	38	38	38	38	38
	Std. Deviation	,504	,453	,431	,481	,557
Cav	Mean	1,64	2,24	2,72	2,40	1,84
	N	25	25	25	25	25
	Std. Deviation	,569	,723	,542	,645	,624
Eng	Mean	1,62	2,31	2,77	2,62	1,69
	N	13	13	13	13	13
	Std. Deviation	,506	,480	,439	,506	,480
Trsm	Mean	1,67	2,44	2,89	2,33	1,67
	N	9	9	9	9	9
	Std. Deviation	,500	,527	,333	,500	,500
Mat	Mean	1,64	2,27	2,82	2,55	1,73
	N	11	11	11	11	11
	Std. Deviation	,505	,467	,405	,688	,647
GNR Inf	Mean	1,45	2,31	2,82	2,24	1,61
	N	49	49	49	49	49
	Std. Deviation	,542	,548	,486	,434	,606
GNR Cav	Mean	1,50	2,14	2,93	2,29	1,36
	N	14	14	14	14	14
	Std. Deviation	,519	,535	,475	,726	,497
Total	Mean	1,50	2,28	2,74	2,40	1,66
	N	464	464	464	464	464
	Std. Deviation	,530	,553	,484	,557	,618

Means  
Case Processing Summary

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Treino * Sexo	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%
Democratico * Sexo	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%
Autocratico * Sexo	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%
Suporte * Sexo	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%
Reforço * Sexo	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%

Report

Sexo		Treino	Democratico	Autocratico	Suporte	Reforço
Masculino	Mean	1,48	2,27	2,74	2,38	1,65
	N	413	413	413	413	413
	Std. Deviation	,519	,551	,493	,552	,610
Feminino	Mean	1,65	2,37	2,80	2,59	1,67
	N	51	51	51	51	51
	Std. Deviation	,594	,564	,401	,572	,683
Total	Mean	1,50	2,28	2,74	2,40	1,66
	N	464	464	464	464	464
	Std. Deviation	,530	,553	,484	,557	,618

Means  
Case Processing Summary

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Treino * Posto	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%
Democratico * Posto	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%
Autocratico * Posto	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%
Suporte * Posto	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%
Reforço * Posto	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%

Report

Posto		Treino	Democratico	Autocratico	Suporte	Reforço
1º Ano	Mean	1,32	2,41	2,71	2,46	1,68
	N	153	153	153	153	153
	Std. Deviation	,482	,543	,468	,574	,645
2º Ano	Mean	1,64	2,26	2,71	2,40	1,73
	N	125	125	125	125	125
	Std. Deviation	,514	,522	,489	,554	,601
3º Ano	Mean	1,49	2,23	2,81	2,39	1,61
	N	93	93	93	93	93
	Std. Deviation	,544	,554	,472	,532	,590
4º Ano	Mean	1,61	2,16	2,77	2,32	1,56

	N	93	93	93	93	93
	Std. Deviation	,532	,577	,513	,555	,616
Total	Mean	1,50	2,28	2,74	2,40	1,66
	N	464	464	464	464	464
	Std. Deviation	,530	,553	,484	,557	,618

Crosstabs  
Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Posto * Treino	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%
posto * democratico	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%
Posto * Autocratico	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%
Posto * Suporte	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%
Posto * Reforço	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%
Curso * Treino	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%
curso * democratico	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%
Curso * Autocratico	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%
Curso * Suporte	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%
Curso * Reflorço	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%
Sexo * Treino	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%
Sexo * Democratico	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%
Sexo * Autocratico	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%
Sexo * Suporte	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%
Sexo * Reforço	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%

Posto \* Treino Crosstabulation

		Treino			Total
		Muito importante	Algo Importante	Pouco Importante	
Posto	1º Ano	105	47	1	153
	2º Ano	47	76	2	125
	3º Ano	49	42	2	93
	4º Ano	38	53	2	93
Total		239	218	7	464

Posto \* Democratico Crosstabulation

		DEMOCRATIC				Total
		Muito importante	Algo Importante	Pouco Importante	Nada Importante	
Posto	1º Ano	2	89	60	2	153
	2º Ano	4	86	34	1	125
	3º Ano	4	66	21	2	93
	4º Ano	6	69	15	3	93
Total		16	310	130	8	464

Posto \* Autocratico Crosstabulation

		Autocratico				Total
		Muito importante	Algo Importante	Pouco Importante	Nada Importante	
Posto	1° Ano	0	45	107	1	153
	2° Ano	2	32	91	0	125
	3° Ano	0	21	69	3	93
	4° Ano	0	25	64	4	93
Total		2	123	331	8	464

Posto \* Suporte Crosstabulation

		Suporte				Total
		Muito importante	Algo Importante	Pouco Importante	Nada Importante	
Posto	1° Ano	3	79	68	3	153
	2° Ano	4	67	54	0	125
	3° Ano	0	59	32	2	93
	4° Ano	2	61	28	2	93
Total		9	266	182	7	464

Posto \* Reforço Crosstabulation

		Reforço				Total
		Muito importante	Algo Importante	Pouco Importante	Nada Importante	
Posto	1° Ano	64	74	15	0	153
	2° Ano	44	71	10	0	125
	3° Ano	40	50	2	1	93
	4° Ano	47	40	6	0	93
Total		195	235	33	1	464

Curso \* Treino Crosstabulation

		Treino			Total
		Muito importante	Algo Importante	Pouco Importante	
Curso	Ex Armas	47	20	0	67
	Ex Eng	17	6	0	23
	Ex Adm	21	14	0	35
	Ex saude	16	31	3	50
	GNR	23	12	0	35
	Armas				
	GNR Adm	4	6	0	10
	GNR saude	2	8	1	11
	Inf	31	42	1	74
	Art	21	17	0	38
	Cav	10	14	1	25
	Eng	5	8	0	13
	Trsm	3	6	0	9
	Mat	4	7	0	11
	GNR Inf	28	20	1	49
	GNR Cav	7	7	0	14
Total		239	218	7	464

**Curso \* Democrático Crosstabulation**

		Democrático				Total
		Muito importante	Algo Importante	Pouco Importante	Nada Importante	
Curso	Ex Armas	1	37	28	1	67
	Ex Eng	1	15	7	0	23
	Ex Adm	1	25	9	0	35
	Ex saude	2	37	10	1	50
	GNR	0	21	13	1	35
	Armas	0	6	4	0	10
	GNR Adm	0	7	3	1	11
	GNR saude	4	53	15	2	74
	Inf	2	30	6	0	38
	Art	3	14	7	1	25
	Eng	0	9	4	0	13
	Trsm	0	5	4	0	9
	Mat	0	8	3	0	11
	GNR Inf	1	33	14	1	49
	GNR Cav	1	10	3	0	14
Total		16	310	130	8	464

**Curso \* Autocrático Crosstabulation**

		Autocrático				Total
		Muito importante	Algo Importante	Pouco Importante	Nada Importante	
Curso	Ex Armas	0	19	48	0	67
	Ex Eng	0	8	15	0	23
	Ex Adm	0	15	20	0	35
	Ex saude	1	22	26	1	50
	GNR	0	7	27	1	35
	Armas	0	2	6	2	10
	GNR Adm	1	2	8	0	11
	GNR saude	0	12	62	0	74
	Inf	0	9	29	0	38
	Art	0	8	16	1	25
	Eng	0	3	10	0	13
	Trsm	0	1	8	0	9
	Mat	0	2	9	0	11
	GNR Inf	0	11	36	2	49
	GNR Cav	0	2	11	1	14
Total		2	123	331	8	464

Curso \* Suporte Crosstabulation

		Suporte				Total
		Muito importante	Algo Importante	Pouco Importante	Nada Importante	
Curso	Ex Armas	1	37	29	0	67
	Ex Eng	0	13	10	0	23
	Ex Adm	1	16	18	0	35
	Ex saude	0	33	14	3	50
	GNR	2	19	13	1	35
	Armas					
	GNR Adm	0	4	6	0	10
	GNR saude	0	5	5	1	11
	Inf	1	43	29	1	74
	Art	0	25	13	0	38
	Cav	1	14	9	1	25
	Eng	0	5	8	0	13
	Trsm	0	6	3	0	9
	Mat	1	3	7	0	11
	GNR Inf	0	37	12	0	49
	GNR Cav	2	6	6	0	14
	Total	9	266	182	7	464

Curso \* Reforço Crosstabulation

		Reforço				Total
		Muito importante	Algo Importante	Pouco Importante	Nada Importante	
Curso	Ex Armas	25	36	6	0	67
	Ex Eng	13	9	1	0	23
	Ex Adm	15	20	0	0	35
	Ex saude	18	24	7	1	50
	GNR	15	17	3	0	35
	Armas					
	GNR Adm	4	3	3	0	10
	GNR saude	6	4	1	0	11
	Inf	29	41	4	0	74
	Art	21	16	1	0	38
	Cav	7	15	3	0	25
	Eng	4	9	0	0	13
	Trsm	3	6	0	0	9
	Mat	4	6	1	0	11
	GNR Inf	22	24	3	0	49
	GNR Cav	9	5	0	0	14
	Total	195	235	33	1	464

Sexo \* Treino Crosstabulation

		Treino			Total
		Muito importante	Algo Importante	Pouco Importante	
Sexo	Masculino	218	191	4	413
	Feminino	21	27	3	51
Total		239	218	7	464



**Sexo \* Democrático Crosstabulation**

		Democrático				Total
		Muito importante	Algo Importante	Pouco Importante	Nada Importante	
Sexo	Masculino	16	276	115	6	413
	Feminino	0	34	15	2	51
Total		16	310	130	8	464

**Sexo \* Autocrático Crosstabulation**

		Autocrático				Total
		Muito importante	Algo Importante	Pouco Importante	Nada Importante	
Sexo	Masculino	2	113	290	8	413
	Feminino	0	10	41	0	51
Total		2	123	331	8	464

**Sexo \* Suporte Crosstabulation**

		Suporte				Total
		Muito importante	Algo Importante	Pouco Importante	Nada Importante	
Sexo	Masculino	9	243	156	5	413
	Feminino	0	23	26	2	51
Total		9	266	182	7	464

**Sexo \* Reforço Crosstabulation**

		Reforço				Total
		Muito importante	Algo Importante	Pouco Importante	Nada Importante	
Sexo	Masculino	173	210	30	0	413
	Feminino	22	25	3	1	51
Total		195	235	33	1	464

**Frequencies Statistics**

		Treino	Democrático	Autocrático	Suporte	Reforço
N	Valid	464	464	464	464	464
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		1,50	2,28	2,74	2,40	1,66
Std. Error of Mean		,025	,026	,022	,026	,029
Median		1,00	2,00	3,00	2,00	2,00
Mode		1	2	3	2	2
Std. Deviation		,530	,553	,484	,557	,618
Percentiles	25	1,00	2,00	2,00	2,00	1,00
	50	1,00	2,00	3,00	2,00	2,00
	75	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00

Frequency Table  
Treino

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muito importante	239	51,5	51,5	51,5
	Algo Importante	218	47,0	47,0	98,5
	Pouco Importante	7	1,5	1,5	100,0
	Total	464	100,0	100,0	

Democratico

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muito importante	16	3,4	3,4	3,4
	Algo Importante	310	66,8	66,8	70,3
	Pouco Importante	130	28,0	28,0	98,3
	Nada Importante	8	1,7	1,7	100,0
	Total	464	100,0	100,0	

Autocratico

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muito importante	2	,4	,4	,4
	Algo Importante	123	26,5	26,5	26,9
	Pouco Importante	331	71,3	71,3	98,3
	Nada Importante	8	1,7	1,7	100,0
	Total	464	100,0	100,0	

Suporte

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muito importante	9	1,9	1,9	1,9
	Algo Importante	266	57,3	57,3	59,3
	Pouco Importante	182	39,2	39,2	98,5
	Nada Importante	7	1,5	1,5	100,0
	Total	464	100,0	100,0	

Reforço

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muito importante	195	42,0	42,0	42,0
	Algo Importante	235	50,6	50,6	92,7
	Pouco Importante	33	7,1	7,1	99,8
	Nada Importante	1	,2	,2	100,0
	Total	464	100,0	100,0	

## **Anexo 7 - Outputs – Questionário de Liderança – Alunos - Importância**

## Outputs – Questionário Importância - Alunos

### Reliability Warnings

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	464	100,0
	Excluded( a)	0	,0
	Total	464	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,243	,234	5

### Inter-Item Correlation Matrix

	A6	A12	A27	A34	A40
A6	1,000	-,085	,121	,191	,144
A12	-,085	1,000	-,034	-,098	-,042
A27	,121	-,034	1,000	,205	,055
A34	,191	-,098	,205	1,000	,119
A40	,144	-,042	,055	,119	1,000

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A6	10,75	3,526	,181	,061	,139
A12	11,66	4,401	-,108	,015	,394
A27	10,96	3,247	,171	,050	,138
A34	11,27	3,141	,205	,083	,098
A40	10,05	3,669	,128	,030	,189

### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
13,67	4,725	2,174	5

### Reliability Warnings

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	464	100,0
	Excluded( a)	0	,0
	Total	464	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,776	,778	9

Inter-Item Correlation Matrix

	A2	A9	A15	A18	A21	A24	A30	A33	A39
A2	1,000	,308	,413	,293	,246	,195	,420	,279	,372
A9	,308	1,000	,353	,227	,204	,164	,412	,152	,264
A15	,413	,353	1,000	,363	,252	,237	,451	,283	,366
A18	,293	,227	,363	1,000	,112	,162	,413	,121	,113
A21	,246	,204	,252	,112	1,000	,291	,157	,421	,240
A24	,195	,164	,237	,162	,291	1,000	,243	,301	,419
A30	,420	,412	,451	,413	,157	,243	1,000	,253	,253
A33	,279	,152	,283	,121	,421	,301	,253	1,000	,347
A39	,372	,264	,366	,113	,240	,419	,253	,347	1,000

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A2	18,55	14,395	,520	,310	,746
A9	18,73	14,666	,421	,234	,760
A15	18,44	13,854	,564	,353	,738
A18	18,85	15,060	,361	,226	,768
A21	18,56	14,786	,392	,236	,764
A24	17,59	14,005	,411	,241	,764
A30	18,72	14,096	,538	,379	,743
A33	18,44	14,661	,445	,276	,756
A39	17,71	14,202	,496	,327	,749

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
20,70	17,745	4,212	9

Reliability Warnings

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Case Processing Summary

	N	%
Cases		
Valid	464	100,0
Excluded(a)	0	,0
Total	464	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,781	,786	5

Inter-Item Correlation Matrix

	A4	A10	A16	A28	A37
A4	1,000	,375	,479	,418	,436
A10	,375	1,000	,373	,369	,436
A16	,479	,373	1,000	,402	,470
A28	,418	,369	,402	1,000	,479
A37	,436	,436	,470	,479	1,000

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A4	6,42	4,088	,570	,329	,740
A10	6,83	4,929	,504	,262	,758
A16	6,52	4,311	,577	,340	,734
A28	6,59	4,537	,548	,312	,743
A37	6,91	4,705	,610	,379	,728

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
8,32	6,688	2,586	5

Reliability Warnings

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	464	100,0
	Excluded( a)	0	,0
	Total	464	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,703	,700	8

Inter-Item Correlation Matrix

	A3	A7	A13	A19	A22	A25	A31	A36
A3	1,000	,491	,379	,233	,145	,178	,261	,190
A7	,491	1,000	,238	,164	,175	,159	,197	,138

A13	,379	,238	1,000	,123	,129	,253	,322	,174
A19	,233	,164	,123	1,000	,434	,001	,203	,267
A22	,145	,175	,129	,434	1,000	,126	,289	,374
A25	,178	,159	,253	,001	,126	1,000	,214	,175
A31	,261	,197	,322	,203	,289	,214	1,000	,297
A36	,190	,138	,174	,267	,374	,175	,297	1,000

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A3	16,46	9,895	,461	,341	,658
A7	16,51	10,345	,382	,258	,676
A13	16,94	10,631	,397	,221	,674
A19	15,03	10,776	,365	,237	,680
A22	15,58	9,829	,417	,289	,669
A25	17,24	11,358	,267	,112	,698
A31	16,53	9,597	,444	,215	,662
A36	15,89	9,973	,405	,204	,672

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
18,60	12,906	3,592	8

Reliability Warnings

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.
---

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	464	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	464	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,797	,803	13

Inter-Item Correlation Matrix

	A1	A5	A8	A11	A14	A17	A20	A23	A26	A29	A32	A35	A38
A1	1,000	,312	,340	,292	,173	,173	,182	,142	,285	,301	,279	,201	,261
A5	,312	1,000	,302	,153	,265	,203	,273	,166	,251	,331	,243	,259	,205
A8	,340	,302	1,000	,251	,128	,249	,275	,245	,259	,245	,230	,243	,218
A11	,292	,153	,251	1,000	,097	,140	,253	,208	,148	,241	,241	,244	,224
A14	,173	,265	,128	,097	1,000	,091	,237	,088	,176	,346	,177	,191	,212
A17	,173	,203	,249	,140	,091	1,000	,221	,195	,261	,212	,244	,281	,160

A20	,182	,273	,275	,253	,237	,221	1,000	,233	,343	,427	,292	,271	,308
A23	,142	,166	,245	,208	,088	,195	,233	1,000	,108	,154	,288	,209	,170
A26	,285	,251	,259	,148	,176	,261	,343	,108	1,000	,324	,261	,211	,267
A29	,301	,331	,245	,241	,346	,212	,427	,154	,324	1,000	,355	,282	,339
A32	,279	,243	,230	,241	,177	,244	,292	,288	,261	,355	1,000	,369	,253
A35	,201	,259	,243	,244	,191	,281	,271	,209	,211	,282	,369	1,000	,361
A38	,261	,205	,218	,224	,212	,160	,308	,170	,267	,339	,253	,361	1,000

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A1	18,80	17,536	,438	,257	,788
A5	18,53	16,504	,443	,232	,782
A8	18,53	16,612	,439	,239	,783
A11	18,53	16,889	,365	,177	,788
A14	17,94	16,417	,328	,160	,793
A17	18,30	16,420	,366	,164	,789
A20	18,30	15,470	,517	,301	,775
A23	18,36	16,670	,327	,152	,792
A26	18,30	15,802	,436	,233	,783
A29	18,26	15,462	,551	,350	,772
A32	18,37	15,788	,493	,275	,777
A35	18,14	15,592	,481	,271	,778
A38	18,08	15,603	,455	,240	,781

#### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
19,87	18,711	4,326	13

#### Means

##### Case Processing Summary

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Treino * Curso	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%
Democratico * Curso	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%
Autocratico * Curso	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%
Suporte * Curso	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%
Reforço * Curso	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%



**Report**

Curso		Treino	Democratico	Autocratico	Suporte	Reforço
Ex Armas	Mean	1,30	2,43	2,72	2,42	1,72
	N	67	67	67	67	67
	Std. Deviation	,461	,557	,454	,527	,623
Ex Eng	Mean	1,26	2,26	2,65	2,43	1,48
	N	23	23	23	23	23
	Std. Deviation	,449	,541	,487	,507	,593
Ex Adm	Mean	1,40	2,23	2,57	2,49	1,57
	N	35	35	35	35	35
	Std. Deviation	,497	,490	,502	,562	,502
Ex saude	Mean	1,74	2,20	2,54	2,40	1,82
	N	50	50	50	50	50
	Std. Deviation	,565	,535	,579	,606	,748
GNR Armas	Mean	1,34	2,43	2,83	2,37	1,66
	N	35	35	35	35	35
	Std. Deviation	,482	,558	,453	,646	,639
GNR Adm	Mean	1,60	2,40	3,00	2,60	1,90
	N	10	10	10	10	10
	Std. Deviation	,516	,516	,667	,516	,876
GNR saude	Mean	1,91	2,45	2,64	2,64	1,55
	N	11	11	11	11	11
	Std. Deviation	,539	,688	,674	,674	,688
Inf	Mean	1,59	2,20	2,84	2,41	1,66
	N	74	74	74	74	74
	Std. Deviation	,521	,573	,371	,547	,580
Art	Mean	1,45	2,11	2,76	2,34	1,47
	N	38	38	38	38	38
	Std. Deviation	,504	,453	,431	,481	,557
Cav	Mean	1,64	2,24	2,72	2,40	1,84
	N	25	25	25	25	25
	Std. Deviation	,569	,723	,542	,645	,624
Eng	Mean	1,62	2,31	2,77	2,62	1,69
	N	13	13	13	13	13
	Std. Deviation	,506	,480	,439	,506	,480
Trsm	Mean	1,67	2,44	2,89	2,33	1,67
	N	9	9	9	9	9
	Std. Deviation	,500	,527	,333	,500	,500
Mat	Mean	1,64	2,27	2,82	2,55	1,73
	N	11	11	11	11	11
	Std. Deviation	,505	,467	,405	,688	,647
GNR Inf	Mean	1,45	2,31	2,82	2,24	1,61
	N	49	49	49	49	49
	Std. Deviation	,542	,548	,486	,434	,606
GNR Cav	Mean	1,50	2,14	2,93	2,29	1,36
	N	14	14	14	14	14
	Std. Deviation	,519	,535	,475	,726	,497
Total	Mean	1,50	2,28	2,74	2,40	1,66
	N	464	464	464	464	464
	Std. Deviation	,530	,553	,484	,557	,618

Means

Case Processing Summary

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Treino * Sexo	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%
Democratico * Sexo	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%
Autocratico * Sexo	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%
Suporte * Sexo	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%
Reforço * Sexo	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%

Report

Sexo		Treino	Democratico	Autocratico	Suporte	Reforço
Masculino	Mean	1,48	2,27	2,74	2,38	1,65
	N	413	413	413	413	413
	Std. Deviation	,519	,551	,493	,552	,610
Feminino	Mean	1,65	2,37	2,80	2,59	1,67
	N	51	51	51	51	51
	Std. Deviation	,594	,564	,401	,572	,683
Total	Mean	1,50	2,28	2,74	2,40	1,66
	N	464	464	464	464	464
	Std. Deviation	,530	,553	,484	,557	,618

Means

Case Processing Summary

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Treino * Posto	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%
Democratico * Posto	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%
Autocratico * Posto	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%
Suporte * Posto	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%
Reforço * Posto	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%

Report

Posto		Treino	Democratico	Autocratico	Suporte	Reforço
1º Ano	Mean	1,32	2,41	2,71	2,46	1,68
	N	153	153	153	153	153
	Std. Deviation	,482	,543	,468	,574	,645
2º Ano	Mean	1,64	2,26	2,71	2,40	1,73
	N	125	125	125	125	125
	Std. Deviation	,514	,522	,489	,554	,601
3º Ano	Mean	1,49	2,23	2,81	2,39	1,61
	N	93	93	93	93	93
	Std. Deviation	,544	,554	,472	,532	,590
4º Ano	Mean	1,61	2,16	2,77	2,32	1,56
	N	93	93	93	93	93

	Std. Deviation	,532	,577	,513	,555	,616
Total	Mean	1,50	2,28	2,74	2,40	1,66
	N	464	464	464	464	464
	Std. Deviation	,530	,553	,484	,557	,618

# Crosstabs

## Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Posto * Treino	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%
Posto * Democratico	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%
Posto * Autocratico	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%
Posto * Suporte	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%
Posto * Reforço	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%
Curso * Treino	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%
Curso * Democratico	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%
Curso * Autocratico	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%
Curso * Suporte	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%
Curso * Reforço	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%
Sexo * Treino	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%
Sexo * Democratico	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%
Sexo * Autocratico	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%
Sexo * Suporte	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%
Sexo * Reforço	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%

## Posto \* Treino Crosstabulation

		Treino			Total
		Muito importante	Algo Importante	Pouco Importante	
Posto	1º Ano	105	47	1	153
	2º Ano	47	76	2	125
	3º Ano	49	42	2	93
	4º Ano	38	53	2	93
Total		239	218	7	464

## Posto \* Democratico Crosstabulation

		Democratico				Total
		Muito importante	Algo Importante	Pouco Importante	Nada Importante	
Posto	1º Ano	2	89	60	2	153
	2º Ano	4	86	34	1	125
	3º Ano	4	66	21	2	93
	4º Ano	6	69	15	3	93
Total		16	310	130	8	464

**Posto \* Autocratico Crosstabulation**

		Autocratico				Total
		Muito importante	Algo Importante	Pouco Importante	Nada Importante	
Posto	1° Ano	0	45	107	1	153
	2° Ano	2	32	91	0	125
	3° Ano	0	21	69	3	93
	4° Ano	0	25	64	4	93
Total		2	123	331	8	464

**Posto \* Suporte Crosstabulation**

		Suporte				Total
		Muito importante	Algo Importante	Pouco Importante	Nada Importante	
Posto	1° Ano	3	79	68	3	153
	2° Ano	4	67	54	0	125
	3° Ano	0	59	32	2	93
	4° Ano	2	61	28	2	93
Total		9	266	182	7	464

**Posto \* Reforço Crosstabulation**

		Reforço				Total
		Muito importante	Algo Importante	Pouco Importante	Nada Importante	
Posto	1° Ano	64	74	15	0	153
	2° Ano	44	71	10	0	125
	3° Ano	40	50	2	1	93
	4° Ano	47	40	6	0	93
Total		195	235	33	1	464

**Curso \* Treino Crosstabulation**

		Treino			Total
		Muito importante	Algo Importante	Pouco Importante	
Curso	Ex Armas	47	20	0	67
	Ex Eng	17	6	0	23
	Ex Adm	21	14	0	35
	Ex saude	16	31	3	50
	GNR Armas	23	12	0	35
	GNR Adm	4	6	0	10
	GNR saude	2	8	1	11
	Inf	31	42	1	74
	Art	21	17	0	38
	Cav	10	14	1	25
	Eng	5	8	0	13
	Trsm	3	6	0	9
	Mat	4	7	0	11
	GNR Inf	28	20	1	49
	GNR Cav	7	7	0	14
Total		239	218	7	464

**Curso \* Democrático Crosstabulation**

		Democrático				Total
		Muito importante	Algo Importante	Pouco Importante	Nada Importante	
Curso	Ex Armas	1	37	28	1	67
	Ex Eng	1	15	7	0	23
	Ex Adm	1	25	9	0	35
	Ex saude	2	37	10	1	50
	GNR	0	21	13	1	35
	Armas	0	6	4	0	10
	GNR Adm	0	7	3	1	11
	GNR saude	4	53	15	2	74
	Inf	2	30	6	0	38
	Art	3	14	7	1	25
	Eng	0	9	4	0	13
	Trsm	0	5	4	0	9
	Mat	0	8	3	0	11
	GNR Inf	1	33	14	1	49
	GNR Cav	1	10	3	0	14
Total		16	310	130	8	464

**Curso \* Autocrático Crosstabulation**

		Autocrático				Total
		Muito importante	Algo Importante	Pouco Importante	Nada Importante	
Curso	Ex Armas	0	19	48	0	67
	Ex Eng	0	8	15	0	23
	Ex Adm	0	15	20	0	35
	Ex saude	1	22	26	1	50
	GNR	0	7	27	1	35
	Armas	0	2	6	2	10
	GNR Adm	1	2	8	0	11
	GNR saude	0	12	62	0	74
	Inf	0	9	29	0	38
	Art	0	8	16	1	25
	Eng	0	3	10	0	13
	Trsm	0	1	8	0	9
	Mat	0	2	9	0	11
	GNR Inf	0	11	36	2	49
	GNR Cav	0	2	11	1	14
Total		2	123	331	8	464

**Curso \* Suporte Crosstabulation**

		Suporte				Total
		Muito importante	Algo Importante	Pouco Importante	Nada Importante	
Curso	Ex Armas	1	37	29	0	67
	Ex Eng	0	13	10	0	23
	Ex Adm	1	16	18	0	35

Ex saude	0	33	14	3	50
GNR	2	19	13	1	35
Armas					
GNR Adm	0	4	6	0	10
GNR saude	0	5	5	1	11
Inf	1	43	29	1	74
Art	0	25	13	0	38
Cav	1	14	9	1	25
Eng	0	5	8	0	13
Trsm	0	6	3	0	9
Mat	1	3	7	0	11
GNR Inf	0	37	12	0	49
GNR Cav	2	6	6	0	14
Total	9	266	182	7	464

**Curso \* Reforço Crosstabulation**

		Reforço				Total
		Muito importante	Algo Importante	Pouco Importante	Nada Importante	
Curso	Ex Armas	25	36	6	0	67
	Ex Eng	13	9	1	0	23
	Ex Adm	15	20	0	0	35
	Ex saude	18	24	7	1	50
	GNR	15	17	3	0	35
	Armas					
	GNR Adm	4	3	3	0	10
	GNR saude	6	4	1	0	11
	Inf	29	41	4	0	74
	Art	21	16	1	0	38
	Cav	7	15	3	0	25
	Eng	4	9	0	0	13
	Trsm	3	6	0	0	9
	Mat	4	6	1	0	11
	GNR Inf	22	24	3	0	49
	GNR Cav	9	5	0	0	14
Total		195	235	33	1	464

**Sexo \* Treino Crosstabulation**

		Treino			Total
		Muito importante	Algo Importante	Pouco Importante	
Sexo	Masculin o	218	191	4	413
	Feminino	21	27	3	51
Total		239	218	7	464

**Sexo \* Democratico Crosstabulation**

		Democratico				Total
		Muito importante	Algo Importante	Pouco Importante	Nada Importante	
Sexo	Masculin o	16	276	115	6	413
	Feminino	0	34	15	2	51
Total		16	310	130	8	464

**Sexo \* Autocratico Crosstabulation**

		Autocratico				Total
		Muito importante	Algo Importante	Pouco Importante	Nada Importante	
Sexo	Masculino	2	113	290	8	413
	Feminino	0	10	41	0	51
Total		2	123	331	8	464

**Sexo \* Suporte Crosstabulation**

		Suporte				Total
		Muito importante	Algo Importante	Pouco Importante	Nada Importante	
Sexo	Masculino	9	243	156	5	413
	Feminino	0	23	26	2	51
Total		9	266	182	7	464

**Sexo \* Reforço Crosstabulation**

		Reforço				Total
		Muito importante	Algo Importante	Pouco Importante	Nada Importante	
Sexo	Masculino	173	210	30	0	413
	Feminino	22	25	3	1	51
Total		195	235	33	1	464

**Frequencies Statistics**

		Treino	Democratico	Autocratico	Suporte	Reforço
N	Valid	464	464	464	464	464
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		1,50	2,28	2,74	2,40	1,66
Std. Error of Mean		,025	,026	,022	,026	,029
Median		1,00	2,00	3,00	2,00	2,00
Mode		1	2	3	2	2
Std. Deviation		,530	,553	,484	,557	,618
Percentiles	25	1,00	2,00	2,00	2,00	1,00
	50	1,00	2,00	3,00	2,00	2,00
	75	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00

**Frequency Table Treino**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muito importante	239	51,5	51,5	51,5
	Algo Importante	218	47,0	47,0	98,5
	Pouco Importante	7	1,5	1,5	100,0
	Total	464	100,0	100,0	

**Democratico**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muito importante	16	3,4	3,4	3,4
	Algo Importante	310	66,8	66,8	70,3
	Pouco Importante	130	28,0	28,0	98,3
	Nada Importante	8	1,7	1,7	100,0
	Importante				
	Total	464	100,0	100,0	

**Autocratico**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muito importante	2	,4	,4	,4
	Algo Importante	123	26,5	26,5	26,9
	Pouco Importante	331	71,3	71,3	98,3
	Nada Importante	8	1,7	1,7	100,0
	Importante				
	Total	464	100,0	100,0	

**Suporte**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muito importante	9	1,9	1,9	1,9
	Algo Importante	266	57,3	57,3	59,3
	Pouco Importante	182	39,2	39,2	98,5
	Nada Importante	7	1,5	1,5	100,0
	Importante				
	Total	464	100,0	100,0	

**Reforço**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muito importante	195	42,0	42,0	42,0
	Algo Importante	235	50,6	50,6	92,7
	Pouco Importante	33	7,1	7,1	99,8
	Nada Importante	1	,2	,2	100,0
	Importante				
	Total	464	100,0	100,0	



## **Anexo 8- Outputs – Questionário de Liderança – Alunos - Percepções**

# Outputs – Questionário de frequências - Alunos

## Crosstabs

### Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Sexo * Treino	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%
Sexo * Democratico	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%
Sexo * Autocratico	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%
Sexo * Suporte	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%
Sexo * Reforço	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%
Posto * Treino	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%
Posto * Democratico	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%
Posto * Autocrático	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%
Posto * Suporte	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%
Posto * Reforço	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%
Curso * Treino	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%
Curso * Democratico	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%
Curso * Autocratico	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%
Curso * Suporte	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%
Curso * Reforço	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%

### Sexo \* Treino

		Treino				Total
		Sempre	Frequentem ente	Ocasionalm ente	Nunca	
Sexo	Masculino	15	248	149	1	413
	Feminino	0	27	24	0	51
Total		15	275	173	1	464

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,831(a)	3	,280
Likelihood Ratio	5,494	3	,139
Linear-by-Linear Association	3,066	1	,080
N of Valid Cases	464		

a 3 cells (37,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,11.

### Sexo \* Democratico

		Democratico			Total
		Frequentem ente	Ocasionalm ente	Nunca	
Sexo	Masculino	27	318	68	413
	Feminino	1	34	16	51
Total		28	352	84	464

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,787(a)	2	,020
Likelihood Ratio	7,430	2	,024
Linear-by-Linear Association	7,582	1	,006
N of Valid Cases	464		

a 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,08.

**Sexo \* Autocratico**

		Autocratico				Total
		Sempre	Frequente mente	Ocasionalm ente	Nunca	
Sexo	Masculino	6	250	154	3	413
	Feminino	1	26	24	0	51
Total		7	276	178	3	464

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,274(a)	3	,517
Likelihood Ratio	2,561	3	,464
Linear-by-Linear Association	,990	1	,320
N of Valid Cases	464		

a 3 cells (37,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,33.

**Sexo \* Suporte**

		Suporte				Total
		Sempre	Frequente mente	Ocasionalm ente	Nunca	
Sexo	Masculino	2	27	282	102	413
	Feminino	0	1	31	19	51
Total		2	28	313	121	464

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,946(a)	3	,176
Likelihood Ratio	5,392	3	,145
Linear-by-Linear Association	4,922	1	,027
N of Valid Cases	464		

a 3 cells (37,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,22.

**Sexo \* Reforço**

		Reforço				Total
		Sempre	Frequente mente	Ocasionalm ente	Nunca	
Sexo	Masculino	10	139	244	20	413
	Feminino	1	13	34	3	51
Total		11	152	278	23	464

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,500(a)	3	,682
Likelihood Ratio	1,551	3	,671
Linear-by-Linear Association	1,269	1	,260
N of Valid Cases	464		

a 2 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,21.

**Posto \* Treino**

		Treino				Total
		Sempre	Frequente mente	Ocasional mente	Nunca	
Posto	1º Ano	12	115	26	0	153
	2º Ano	2	62	61	0	125
	3º Ano	0	58	35	0	93
	4º Ano	1	40	51	1	93
Total		15	275	173	1	464

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	61,248(a)	9	,000
Likelihood Ratio	64,288	9	,000
Linear-by-Linear Association	38,550	1	,000
N of Valid Cases	464		

a 8 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,20.

**Posto \* Democrático**

		Democrático			Total
		Frequente mente	Ocasional mente	Nunca	
Posto	1º Ano	9	113	31	153
	2º Ano	6	92	27	125
	3º Ano	8	71	14	93
	4º Ano	5	76	12	93
Total		28	352	84	464

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,098(a)	6	,531
Likelihood Ratio	5,118	6	,529
Linear-by-Linear Association	2,231	1	,135
N of Valid Cases	464		

a 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,61.

Posto \* Autocratico

		Autocratico				Total
		Sempre	Frequentem ente	Ocasionalm ente	Nunca	
Posto	1º Ano	3	80	68	2	153
	2º Ano	0	81	44	0	125
	3º Ano	0	59	33	1	93
	4º Ano	4	56	33	0	93
Total		7	276	178	3	464

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15,392(a)	9	,081
Likelihood Ratio	18,152	9	,033
Linear-by-Linear Association	3,547	1	,060
N of Valid Cases	464		

a 8 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,60.

Posto \* Suporte

		Suporte				Total
		Sempre	Frequentem ente	Ocasionalm ente	Nunca	
Posto	1º Ano	1	17	114	21	153
	2º Ano	0	5	77	43	125
	3º Ano	1	3	62	27	93
	4º Ano	0	3	60	30	93
Total		2	28	313	121	464

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	27,671(a)	9	,001
Likelihood Ratio	29,085	9	,001
Linear-by-Linear Association	14,075	1	,000
N of Valid Cases	464		

a 4 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,40.

Posto \* Reforço

		Reforço				Total
		Sempre	Frequentem ente	Ocasionalm ente	Nunca	
Posto	1º Ano	8	68	71	6	153
	2º Ano	2	25	89	9	125
	3º Ano	0	32	59	2	93
	4º Ano	1	27	59	6	93
Total		11	152	278	23	464

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	32,709(a)	9	,000
Likelihood Ratio	34,614	9	,000
Linear-by-Linear Association	8,635	1	,003
N of Valid Cases	464		

a 6 cells (37,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,20.

Curso \* Treino

		Treino				Total
		Sempre	Frequente mente	Ocasionalm ente	Nunca	
Curso	Exercito Armas	8	49	10	0	67
	Exercito Engenharias	1	17	5	0	23
	Exercito administração	1	26	8	0	35
	Exercito saúde	2	27	20	1	50
	GNR Armas	1	28	6	0	35
	GNR Administração	0	6	4	0	10
	GNR Saude	0	5	6	0	11
	Infantaria	0	32	42	0	74
	Artilharia	0	19	19	0	38
	Cavalaria	0	11	14	0	25
	Engenharia Militar	0	6	7	0	13
	Eng Transmissões	0	6	3	0	9
	Engenharia Material	0	6	5	0	11
	GNR Infantaria	2	28	19	0	49
	GNR Cavalaria	0	9	5	0	14
Total		15	275	173	1	464

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	73,731(a)	42	,002
Likelihood Ratio	72,447	42	,002
Linear-by-Linear Association	21,462	1	,000
N of Valid Cases	464		

a 35 cells (58,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,02.

Curso \* Democrático

		Democratico			Total
		Frequente mente	Ocasionalm ente	Nunca	
Curso	Exercito Armas	3	55	9	67
	Exercito Engenharias	1	17	5	23
	Exercito administração	4	26	5	35
	Exercito saúde	9	31	10	50
	GNR Armas	1	24	10	35
	GNR Administração	1	5	4	10

GNR Saude	2	6	3	11
Infantaria	4	59	11	74
Artilharia	1	26	11	38
Cavalaria	0	19	6	25
Engenharia Militar	0	11	2	13
Eng Transmissões	0	8	1	9
Engenharia Material	0	9	2	11
GNR Infantaria	1	43	5	49
GNR Cavalaria	1	13	0	14
Total	28	352	84	464

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	43,268(a)	28	,033
Likelihood Ratio	43,791	28	,029
Linear-by-Linear Association	,065	1	,799
N of Valid Cases	464		

a. 23 cells (51,1%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,54.

#### Curso \* Autocratico

		Autocratico				Total
		Sempre	Frequentem ente	Ocasionalm ente	Nunca	
Curso	Exercito Armas	0	30	35	2	67
	Exercito Engenharias	0	14	9	0	23
	Exercito administração	0	26	8	1	35
	Exercito saúde	2	26	22	0	50
	GNR Armas	2	18	15	0	35
	GNR Administração	0	8	2	0	10
	GNR Saude	0	4	7	0	11
	Infantaria	1	42	31	0	74
	Artilharia	1	26	11	0	38
	Cavalaria	0	19	6	0	25
	Engenharia Militar	0	9	4	0	13
	Eng Transmissões	0	7	2	0	9
	Engenharia Material	0	8	3	0	11
	GNR Infantaria	1	31	17	0	49
	GNR Cavalaria	0	8	6	0	14
Total		7	276	178	3	464

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	42,461(a)	42	,451
Likelihood Ratio	42,159	42	,464
Linear-by-Linear Association	5,731	1	,017
N of Valid Cases	464		

a. 35 cells (58,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,06.

**Curso \* Suporte**

		Suporte				Total
		Sempre	Frequentem ente	Ocasionalm ente	Nunca	
Curso	Exercito Armas	0	12	48	7	67
	Exercito Engenharias	0	2	18	3	23
	Exercito administração	0	3	23	9	35
	Exercito saúde	1	6	31	12	50
	GNR Armas	1	1	27	6	35
	GNR Administração	0	1	6	3	10
	GNR Saude	0	1	6	4	11
	Infantaria	0	1	50	23	74
	Artilharia	0	0	26	12	38
	Cavalaria	0	0	13	12	25
	Engenharia Militar	0	0	8	5	13
	Eng Transmissões	0	0	9	0	9
	Engenharia Material	0	0	8	3	11
	GNR Infantaria	0	1	31	17	49
	GNR Cavalaria	0	0	9	5	14
Total		2	28	313	121	464

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	64,579(a)	42	,014
Likelihood Ratio	67,622	42	,007
Linear-by-Linear Association	25,936	1	,000
N of Valid Cases	464		

a. 36 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,04.

**Curso \* Reforço**

		Reforço				Total
		Sempre	Frequentem ente	Ocasionalm ente	Nunca	
Curso	Exercito Armas	4	34	27	2	67
	Exercito Engenharias	0	12	11	0	23
	Exercito administração	2	11	21	1	35
	Exercito saúde	0	17	32	1	50
	GNR Armas	1	14	17	3	35
	GNR Administração	1	2	6	1	10
	GNR Saude	1	3	6	1	11
	Infantaria	0	21	50	3	74
	Artilharia	0	9	24	5	38
	Cavalaria	1	4	17	3	25
	Engenharia Militar	0	2	11	0	13
	Eng Transmissões	0	3	5	1	9
	Engenharia Material	0	2	9	0	11
	GNR Infantaria	1	13	33	2	49
	GNR Cavalaria	0	5	9	0	14
Total		11	152	278	23	464



**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	56,927(a)	42	,062
Likelihood Ratio	59,517	42	,039
Linear-by-Linear Association	15,501	1	,000
N of Valid Cases	464		

a 36 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,21.

**Frequencies  
Statistics**

	Treino	Democratico	Autocratico	Suporte	Reforço
N Valid	464	464	464	464	464
Missing	0	0	0	0	0
Mean	2,34	3,12	2,38	3,19	2,67
Std. Error of Mean	,025	,022	,025	,026	,028
Median	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00
Mode	2	3	2	3	3
Std. Deviation	,544	,477	,529	,550	,606
Percentiles 25	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00
50	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00
75	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00

**Frequency Table - Treino**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sempre	15	3,2	3,2	3,2
Frequentemente	275	59,3	59,3	62,5
Ocasionalmente	173	37,3	37,3	99,8
Nunca	1	,2	,2	100,0
Total	464	100,0	100,0	

**Democratico**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Frequentemente	28	6,0	6,0	6,0
Ocasionalmente	352	75,9	75,9	81,9
Nunca	84	18,1	18,1	100,0
Total	464	100,0	100,0	

**Autocratico**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sempre	7	1,5	1,5	1,5
Frequentemente	276	59,5	59,5	61,0
Ocasionalmente	178	38,4	38,4	99,4
Nunca	3	,6	,6	100,0
Total	464	100,0	100,0	

**Suporte**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sempre	2	,4	,4	,4
	Frequentemente	28	6,0	6,0	6,5
	Ocasionalmente	313	67,5	67,5	73,9
	Nunca	121	26,1	26,1	100,0
	Total	464	100,0	100,0	

**Reforço**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sempre	11	2,4	2,4	2,4
	Frequentemente	152	32,8	32,8	35,1
	Ocasionalmente	278	59,9	59,9	95,0
	Nunca	23	5,0	5,0	100,0
	Total	464	100,0	100,0	

**Reliability Warnings**

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

**Case Processing Summary**

	N	%
Cases Valid	464	100,0
Excluded(a)	0	,0
Total	464	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,174	,160	5

**Inter-Item Correlation Matrix**

	A6	A12	A27	A34	A40
A6	1,000	-,080	,109	,192	,037
A12	-,080	1,000	-,038	-,170	-,132
A27	,109	-,038	1,000	,211	,147
A34	,192	-,170	,211	1,000	,091
A40	,037	-,132	,147	,091	1,000

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A6	10,31	3,038	,129	,044	,093
A12	9,18	3,794	-,169	,045	,382
A27	9,29	2,288	,215	,066	-,059(a)
A34	10,06	2,821	,165	,097	,045
A40	8,79	3,227	,078	,039	,144

a The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
11,91	3,929	1,982	5

**Reliability****Warnings**

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

**Case Processing Summary**

	N	%
Cases Valid	464	100,0
Excluded( a)	0	,0
Total	464	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,758	,760	9

**Inter-Item Correlation Matrix**

	A2	A9	A15	A18	A21	A24	A30	A33	A39
A2	1,000	,221	,320	,306	,120	,201	,347	,250	,304
A9	,221	1,000	,252	,282	,184	,042	,274	,175	,154
A15	,320	,252	1,000	,407	,221	,213	,444	,233	,283
A18	,306	,282	,407	1,000	,168	,151	,510	,239	,278
A21	,120	,184	,221	,168	1,000	,265	,223	,386	,150
A24	,201	,042	,213	,151	,265	1,000	,206	,249	,316
A30	,347	,274	,444	,510	,223	,206	1,000	,282	,387
A33	,250	,175	,233	,239	,386	,249	,282	1,000	,309
A39	,304	,154	,283	,278	,150	,316	,387	,309	1,000

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A2	24,84	12,124	,433	,211	,736
A9	25,47	12,254	,332	,140	,752
A15	25,00	11,391	,510	,288	,723
A18	25,09	11,339	,503	,326	,724
A21	25,15	12,100	,352	,207	,750
A24	24,68	12,606	,332	,172	,750
A30	25,06	11,188	,582	,394	,711
A33	25,07	12,217	,447	,248	,734
A39	24,52	12,345	,455	,257	,734

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
28,11	14,681	3,832	9

**Reliability  
Warnings**

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.
---

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	464	100,0
	Excluded( a)	0	,0
	Total	464	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,774	,773	5

**Inter-Item Correlation Matrix**

	A4	A10	A16	A28	A37
A4	1,000	,316	,420	,329	,335
A10	,316	1,000	,390	,406	,429
A16	,420	,390	1,000	,427	,444
A28	,329	,406	,427	1,000	,558
A37	,335	,429	,444	,558	1,000

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A4	10,47	5,122	,459	,225	,761
A10	11,08	4,912	,514	,267	,744
A16	10,50	4,635	,568	,326	,725
A28	10,84	4,601	,587	,377	,719
A37	10,84	4,561	,605	,396	,712

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
13,43	7,049	2,655	5

**Reliability  
Warnings**

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.
---

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	464	100,0
	Excluded( a)	0	,0
	Total	464	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,757	,761	8

**Inter-Item Correlation Matrix**

	A3	A7	A13	A19	A22	A25	A31	A36
A3	1,000	,545	,405	,299	,191	,356	,244	,183
A7	,545	1,000	,370	,304	,260	,387	,278	,230
A13	,405	,370	1,000	,102	,189	,397	,254	,152
A19	,299	,304	,102	1,000	,397	,126	,265	,458
A22	,191	,260	,189	,397	1,000	,142	,256	,414
A25	,356	,387	,397	,126	,142	1,000	,361	,164
A31	,244	,278	,254	,265	,256	,361	1,000	,232
A36	,183	,230	,152	,458	,414	,164	,232	1,000

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A3	21,98	9,671	,530	,375	,717
A7	21,94	9,448	,568	,381	,708
A13	22,41	10,317	,454	,267	,732
A19	21,27	11,323	,427	,324	,740
A22	21,51	10,950	,393	,256	,742
A25	22,62	9,782	,469	,285	,730
A31	22,25	9,937	,432	,210	,738
A36	21,53	11,131	,386	,284	,743

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
25,07	13,027	3,609	8

**Reliability****Warnings**

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

**Case Processing Summary**

	N	%
Cases Valid	464	100,0
Excluded(a)	0	,0
Total	464	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,819	,828	13

### Inter-Item Correlation Matrix

	A1	A5	A8	A11	A14	A17	A20	A23	A26	A29	A32	A35	A38
A1	1,000	,264	,418	,363	,162	,254	,320	,230	,249	,373	,369	,383	,292
A5	,264	1,000	,309	,272	,238	,159	,307	,155	,176	,268	,275	,145	,187
A8	,418	,309	1,000	,365	,153	,153	,364	,287	,330	,418	,413	,391	,300
A11	,363	,272	,365	1,000	,244	,164	,320	,258	,241	,299	,320	,357	,254
A14	,162	,238	,153	,244	1,000	,171	,218	,008	,244	,257	,246	,229	,191
A17	,254	,159	,153	,164	,171	1,000	,177	,099	,072	,171	,200	,162	,151
A20	,320	,307	,364	,320	,218	,177	1,000	,182	,333	,471	,375	,298	,347
A23	,230	,155	,287	,258	,008	,099	,182	1,000	,093	,227	,199	,171	,168
A26	,249	,176	,330	,241	,244	,072	,333	,093	1,000	,391	,331	,321	,381
A29	,373	,268	,418	,299	,257	,171	,471	,227	,391	1,000	,430	,399	,405
A32	,369	,275	,413	,320	,246	,200	,375	,199	,331	,430	1,000	,437	,357
A35	,383	,145	,391	,357	,229	,162	,298	,171	,321	,399	,437	1,000	,406
A38	,292	,187	,300	,254	,191	,151	,347	,168	,381	,405	,357	,406	1,000

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A1	28,53	27,735	,538	,317	,802
A5	28,30	28,545	,391	,198	,811
A8	28,55	27,117	,563	,365	,799
A11	28,39	27,382	,495	,277	,804
A14	27,75	28,870	,340	,164	,815
A17	28,19	27,414	,269	,101	,832
A20	28,14	26,694	,539	,326	,800
A23	29,02	29,265	,290	,137	,818
A26	27,56	27,400	,452	,269	,807
A29	28,08	26,834	,602	,400	,796
A32	28,17	27,063	,578	,353	,798
A35	27,92	26,952	,538	,353	,800
A38	27,82	26,686	,499	,296	,803

### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
30,53	31,835	5,642	13

### Reliability

#### Warnings

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

### Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	464	100,0
Excluded(a)	0	,0
Total	464	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,819	,828	13

### Inter-Item Correlation Matrix

	A1	A5	A8	A11	A14	A17	A20	A23	A26	A29	A32	A35	A38
A1	1,000	,264	,418	,363	,162	,254	,320	,230	,249	,373	,369	,383	,292
A5	,264	1,000	,309	,272	,238	,159	,307	,155	,176	,268	,275	,145	,187
A8	,418	,309	1,000	,365	,153	,153	,364	,287	,330	,418	,413	,391	,300
A11	,363	,272	,365	1,000	,244	,164	,320	,258	,241	,299	,320	,357	,254
A14	,162	,238	,153	,244	1,000	,171	,218	,008	,244	,257	,246	,229	,191
A17	,254	,159	,153	,164	,171	1,000	,177	,099	,072	,171	,200	,162	,151
A20	,320	,307	,364	,320	,218	,177	1,000	,182	,333	,471	,375	,298	,347
A23	,230	,155	,287	,258	,008	,099	,182	1,000	,093	,227	,199	,171	,168
A26	,249	,176	,330	,241	,244	,072	,333	,093	1,000	,391	,331	,321	,381
A29	,373	,268	,418	,299	,257	,171	,471	,227	,391	1,000	,430	,399	,405
A32	,369	,275	,413	,320	,246	,200	,375	,199	,331	,430	1,000	,437	,357
A35	,383	,145	,391	,357	,229	,162	,298	,171	,321	,399	,437	1,000	,406
A38	,292	,187	,300	,254	,191	,151	,347	,168	,381	,405	,357	,406	1,000

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A1	28,53	27,735	,538	,317	,802
A5	28,30	28,545	,391	,198	,811
A8	28,55	27,117	,563	,365	,799
A11	28,39	27,382	,495	,277	,804
A14	27,75	28,870	,340	,164	,815
A17	28,19	27,414	,269	,101	,832
A20	28,14	26,694	,539	,326	,800
A23	29,02	29,265	,290	,137	,818
A26	27,56	27,400	,452	,269	,807
A29	28,08	26,834	,602	,400	,796
A32	28,17	27,063	,578	,353	,798
A35	27,92	26,952	,538	,353	,800
A38	27,82	26,686	,499	,296	,803

### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
30,53	31,835	5,642	13

## Means

## Case Processing Summary

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Posto * Treino	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%
Posto * Democratico	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%
Posto * Autocratico	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%
Posto * Suporte	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%
Posto * Reforço	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%

## Posto \* Treino

Treino	Mean	N	Std. Deviation	Median	Std. Error of Mean	% of Total N	% of Total Sum
Sempre	3,33	15	,816	3,00	,211	3,2%	2,5%
Frequentemente	4,08	275	1,099	4,00	,066	59,3%	56,7%
Ocasionalmente	4,64	173	1,061	4,00	,081	37,3%	40,5%
Nunca	6,00	1	.	6,00	.	,2%	,3%
Total	4,27	464	1,123	4,00	,052	100,0%	100,0%

## Posto \* Democratico

Democratico	Mean	N	Std. Deviation	Median	Std. Error of Mean	% of Total N	% of Total Sum
Frequentemente	4,32	28	1,124	4,00	,212	6,0%	6,1%
Ocasionalmente	4,31	352	1,137	4,00	,061	75,9%	76,6%
Nunca	4,08	84	1,055	4,00	,115	18,1%	17,3%
Total	4,27	464	1,123	4,00	,052	100,0%	100,0%

## Posto \* Autocratico

Autocratico	Mean	N	Std. Deviation	Median	Std. Error of Mean	% of Total N	% of Total Sum
Sempre	4,71	7	1,604	6,00	,606	1,5%	1,7%
Frequentemente	4,33	276	1,100	4,00	,066	59,5%	60,3%
Ocasionalmente	4,17	178	1,134	4,00	,085	38,4%	37,5%
Nunca	3,67	3	1,155	3,00	,667	,6%	,6%
Total	4,27	464	1,123	4,00	,052	100,0%	100,0%

## Posto \* Suporte

SUPORTE	Mean	N	Std. Deviation	Median	Std. Error of Mean	% of Total N	% of Total Sum
Sempre	4,00	2	1,414	4,00	1,000	,4%	,4%
Frequentemente	3,71	28	1,049	3,00	,198	6,0%	5,2%
Ocasionalmente	4,22	313	1,134	4,00	,064	67,5%	66,6%
Nunca	4,55	121	1,049	4,00	,095	26,1%	27,7%
Total	4,27	464	1,123	4,00	,052	100,0%	100,0%



**Posto \* Reforço**

Reforço	Mean	N	Std. Deviation	Median	Std. Error of Mean	% of Total N	% of Total Sum
Sempre	3,45	11	,934	3,00	,282	2,4%	1,9%
Frequentemente	4,12	152	1,168	4,00	,095	32,8%	31,6%
Ocasionalmente	4,38	278	1,084	4,00	,065	59,9%	61,5%
Nunca	4,35	23	1,152	4,00	,240	5,0%	5,0%
Total	4,27	464	1,123	4,00	,052	100,0%	100,0%

**Means****Case Processing Summary**

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Treino * Posto	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%
Democratico * Posto	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%
Autocratico * Posto	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%
Suporte * Posto	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%
Reforço * Posto	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%

**Report**

Posto		Treino	Democratico	Autocratico	Suporte	Reforço
1º Ano	Mean	2,09	3,14	2,45	3,01	2,49
	N	153	153	153	153	153
	Std. Deviation	,491	,492	,561	,525	,660
2º Ano	Mean	2,47	3,17	2,35	3,30	2,84
	N	125	125	125	125	125
	Std. Deviation	,532	,488	,480	,542	,559
3º Ano	Mean	2,38	3,06	2,38	3,24	2,68
	N	93	93	93	93	93
	Std. Deviation	,487	,485	,509	,559	,514
4º Ano	Mean	2,56	3,08	2,31	3,29	2,75
	N	93	93	93	93	93
	Std. Deviation	,541	,423	,551	,523	,583
Total	Mean	2,34	3,12	2,38	3,19	2,67
	N	464	464	464	464	464
	Std. Deviation	,544	,477	,529	,550	,606

**Means****Case Processing Summary**

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Sexo * Treino	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%
Sexo * Democratico	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%
Sexo * Autocratico	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%
Sexo * Suporte	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%
Sexo * Reforço	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%

**Sexo \* Treino**

TREINO	Mean	N	Std. Deviation	Median	Std. Error of Mean	% of Total N	% of Total Sum
Sempre	1,00	15	,000	1,00	,000	3,2%	2,9%
Frequentemente	1,10	275	,298	1,00	,018	59,3%	58,6%
Ocasionalmente	1,14	173	,347	1,00	,026	37,3%	38,3%
Nunca	1,00	1	.	1,00	.	,2%	,2%
Total	1,11	464	,313	1,00	,015	100,0%	100,0%

**Sexo \* Democrático**

Democrático	Mean	N	Std. Deviation	Median	Std. Error of Mean	% of Total N	% of Total Sum
Frequentemente	1,04	28	,189	1,00	,036	6,0%	5,6%
Ocasionalmente	1,10	352	,296	1,00	,016	75,9%	75,0%
Nunca	1,19	84	,395	1,00	,043	18,1%	19,4%
Total	1,11	464	,313	1,00	,015	100,0%	100,0%

**Sexo \* Autocrático**

Autocrático	Mean	N	Std. Deviation	Median	Std. Error of Mean	% of Total N	% of Total Sum
Sempre	1,14	7	,378	1,00	,143	1,5%	1,6%
Frequentemente	1,09	276	,293	1,00	,018	59,5%	58,6%
Ocasionalmente	1,13	178	,343	1,00	,026	38,4%	39,2%
Nunca	1,00	3	,000	1,00	,000	,6%	,6%
Total	1,11	464	,313	1,00	,015	100,0%	100,0%

**Sexo \* Suporte**

Suporte	Mean	N	Std. Deviation	Median	Std. Error of Mean	% of Total N	% of Total Sum
Sempre	1,00	2	,000	1,00	,000	,4%	,4%
Frequentemente	1,04	28	,189	1,00	,036	6,0%	5,6%
Ocasionalmente	1,10	313	,299	1,00	,017	67,5%	66,8%
Nunca	1,16	121	,365	1,00	,033	26,1%	27,2%
Total	1,11	464	,313	1,00	,015	100,0%	100,0%

**Sexo \* Reforço**

Reforço	Mean	N	Std. Deviation	Median	Std. Error of Mean	% of Total N	% of Total Sum
Sempre	1,09	11	,302	1,00	,091	2,4%	2,3%
Frequentemente	1,09	152	,281	1,00	,023	32,8%	32,0%
Ocasionalmente	1,12	278	,328	1,00	,020	59,9%	60,6%
Nunca	1,13	23	,344	1,00	,072	5,0%	5,0%
Total	1,11	464	,313	1,00	,015	100,0%	100,0%

## Means

## Case Processing Summary

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Treino * Curso	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%
Democratico * Curso	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%
Autocratico * Curso	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%
Suporte * Curso	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%
Reforço * Curso	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%

## Report

Curso		Treino	Democratico	Autocratico	Suporte	Reforço
Exercito Armas	Mean	2,03	3,09	2,58	2,93	2,40
	N	67	67	67	67	67
	Std. Deviation	,521	,417	,555	,531	,653
Exercito Engenharias	Mean	2,17	3,17	2,39	3,04	2,48
	N	23	23	23	23	23
	Std. Deviation	,491	,491	,499	,475	,511
Exercito administração	Mean	2,20	3,03	2,29	3,17	2,60
	N	35	35	35	35	35
	Std. Deviation	,473	,514	,519	,568	,651
Exercito saúde	Mean	2,40	3,02	2,40	3,08	2,68
	N	50	50	50	50	50
	Std. Deviation	,606	,622	,571	,665	,513
GNR Armas	Mean	2,14	3,26	2,37	3,09	2,63
	N	35	35	35	35	35
	Std. Deviation	,430	,505	,598	,562	,690
GNR Administração	Mean	2,40	3,30	2,20	3,20	2,70
	N	10	10	10	10	10
	Std. Deviation	,516	,675	,422	,632	,823
GNR Saude	Mean	2,55	3,09	2,64	3,27	2,64
	N	11	11	11	11	11
	Std. Deviation	,522	,701	,505	,647	,809
Infantaria	Mean	2,57	3,09	2,41	3,30	2,76
	N	74	74	74	74	74
	Std. Deviation	,499	,443	,521	,489	,518
Artilharia	Mean	2,50	3,26	2,26	3,32	2,89
	N	38	38	38	38	38
	Std. Deviation	,507	,503	,503	,471	,606
Cavalaria	Mean	2,56	3,24	2,24	3,48	2,88
	N	25	25	25	25	25
	Std. Deviation	,507	,436	,436	,510	,666
Engenharia Militar	Mean	2,54	3,15	2,31	3,38	2,85
	N	13	13	13	13	13
	Std. Deviation	,519	,376	,480	,506	,376
Eng Transmissões	Mean	2,33	3,11	2,22	3,00	2,78
	N	9	9	9	9	9
	Std. Deviation	,500	,333	,441	,000	,667

Engenharia Material	Mean	2,45	3,18	2,27	3,27	2,82
	N	11	11	11	11	11
	Std. Deviation	,522	,405	,467	,467	,405
GNR Infantaria	Mean	2,35	3,08	2,33	3,33	2,73
	N	49	49	49	49	49
	Std. Deviation	,561	,344	,516	,516	,569
GNR Cavalaria	Mean	2,36	2,93	2,43	3,36	2,64
	N	14	14	14	14	14
	Std. Deviation	,497	,267	,514	,497	,497
Total	Mean	2,34	3,12	2,38	3,19	2,67
	N	464	464	464	464	464
	Std. Deviation	,544	,477	,529	,550	,606

#### Means

#### Case Processing Summary

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Curso * Treino	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%
Curso * Democratico	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%
Curso * Autocratico	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%
Curso * Suporte	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%
Curso * Reforço	464	100,0%	0	,0%	464	100,0%

#### Curso \* Treino

Treino	Mean	N	Std. Deviation	Median	Std. Error of Mean	% of Total N	% of Total Sum
Sempre	3,60	15	4,437	1,00	1,146	3,2%	1,7%
Frequentemente	6,40	275	4,474	5,00	,270	59,3%	54,9%
Ocasionalmente	8,01	173	3,817	8,00	,290	37,3%	43,3%
Nunca	4,00	1	.	4,00	.	,2%	,1%
Total	6,91	464	4,340	8,00	,201	100,0%	100,0%

#### Curso \* Democratico

Democratico	Mean	N	Std. Deviation	Median	Std. Error of Mean	% of Total N	% of Total Sum
Frequentemente	5,29	28	3,452	4,00	,652	6,0%	4,6%
Ocasionalmente	7,13	352	4,519	8,00	,241	75,9%	78,3%
Nunca	6,50	84	3,682	6,00	,402	18,1%	17,0%
Total	6,91	464	4,340	8,00	,201	100,0%	100,0%

#### Curso \* Autocratico

Autocratico	Mean	N	Std. Deviation	Median	Std. Error of Mean	% of Total N	% of Total Sum
Sempre	7,00	7	3,651	5,00	1,380	1,5%	1,5%
Frequentemente	7,27	276	4,304	8,00	,259	59,5%	62,6%
Ocasionalmente	6,42	178	4,371	5,50	,328	38,4%	35,7%
Nunca	1,67	3	1,155	1,00	,667	,6%	,2%
Total	6,91	464	4,340	8,00	,201	100,0%	100,0%

**Curso \* Suporte**

Suporte	Mean	N	Std. Deviation	Median	Std. Error of Mean	% of Total N	% of Total Sum
Sempre	4,50	2	,707	4,50	,500	,4%	,3%
Frequentemente	3,18	28	2,919	2,50	,552	6,0%	2,8%
Ocasionalmente	6,78	313	4,360	7,00	,246	67,5%	66,3%
Nunca	8,12	121	4,055	8,00	,369	26,1%	30,7%
Total	6,91	464	4,340	8,00	,201	100,0%	100,0%

**Curso \* Reforço**

Reforço	Mean	N	Std. Deviation	Median	Std. Error of Mean	% of Total N	% of Total Sum
Sempre	4,73	11	4,268	3,00	1,287	2,4%	1,6%
Frequentemente	5,87	152	4,417	5,00	,358	32,8%	27,8%
Ocasionalmente	7,50	278	4,246	8,00	,255	59,9%	65,0%
Nunca	7,65	23	3,524	8,00	,735	5,0%	5,5%
Total	6,91	464	4,340	8,00	,201	100,0%	100,0%